

مـايـك بـدلـيـر

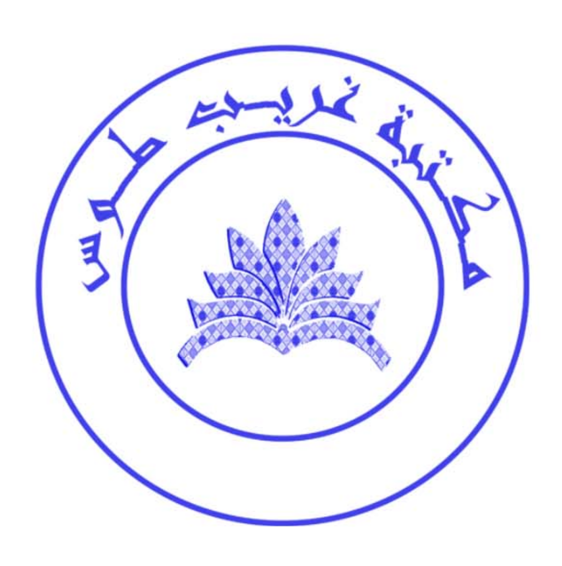
التعلم بالإنجاز

مهارات عملية لمدير المستقبل

تعريب أ. د. طلعت أسعد عبد الحميد

قسم الترجمة والنشر بمكتبة الشقري بالرياض

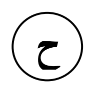
مكتبة الشقري



التعلم بالإنجاز

دليل التقدم للمدير المستقبل

ACTION LEARNING
For Managers



مكتبة الشقري، ١٤٣٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بدلير، مايك

التعلم بالإنجاز دليل التقدم للمدير العصري / مايك بدلير ؛طلعت اسعد عبدالحميد ــ الرياض ١٤٣٢هـ

ص٩٦؛ ١٤×٢٠

ردمك: ٢-٠٨-٨٠٥٢-٦٠٣-٩٧٨

١- التعلم ٢- التعلم الذاتي ا. عبد الحميد ، طلعت أسعد (مترجم) ج. العنوان

ديوي ٣٧١,٣٢٢ ١٤٣٢/١٧١

رقم الإيداع: ١٤٣٢/١٧١

ردمك: ٢-٠٨-٨٠٥٢-٦٠٣-٩٧٨



المملكة العربية السعودية - العليا

ص . ب . ٨٨٣٣ الرياض : ١١٤٩٢

هاتف : ٢١٧٠٢٢٧ فاكس : ٢١٧٢٠٩٤

Email:tarek@bookstores1.com

alshegrey@bookstores 1 .com



للنشر والخدمات الجامعية المتطورة

Publishing & Advanced University Services

Riyadh - Al Tahliah Street الرياض - شارع التحلية

Localizer mall - Office No. F6 مجمع لوكالايزر - مكتب رقم: F6

P.O.Box 8833 Riyadh 11492 - K.S.A ص ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢ المملكة العربية السعودية

مايك بدلير
Mike Pedler

التعلم بالإنجاز

دليل التقدم للمدير المستقبل

Action Learning
For Managers

تعريب
أ.د. طلعت أسعد عبد الحميد
استاذ التسويق والإعلان -كلية التجارة - جامعة المنصورة
قسم الترجمة والتعريب – مكتبة الشقري بالرياض
1432 –2011

Action Learning
For Managers
التعلم بالإنجاز دليل التقدم للمدير المستقبل

تأليف
Mike Pedler

تم نشر هذه الطبعة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1988 بواسطة دار نشر GOWER Puplishing Limited

ISBN 13:978-0566-08863-6

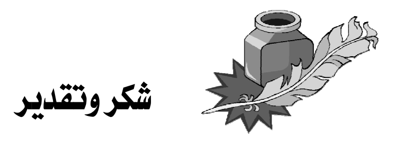
يمكن الحصول على السجل الخاص ببيانات النشر من المكتبة البريطانية، وباللغة العربية من مكتبة الملك فهد بالمملكة العربية السعودية

طباعة وإخراج فني



وقد قام بمراجعة الكتاب **الأستاذ الدكتور طلعت أسعد عبد الحميد أستاذ التسويق والإعلان - كلية التجارة - جامعة المنصورة - جمهورية مصر العربية.**

المحتويات

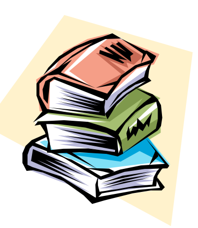


شكر وتقدير

أدين بالشكر والعرفان بإسهامات الكثيرين ممن ساعدوا في خلق أفكار ومواد هذا الكتاب. ففي ضوء ما يمثله التعلم بالإنجاز كأسلوب للتطور الذاتي والتنظيمي، قد تطور هذا المدخل على مدار السنوات بواسطة العديد من الأفراد المبدعين لظهور منهج للعمل نسير عليه في الوقت الحالي.

يعد (ريج ريفانز) على قمة هؤلاء – مؤسس تلك الفكرة – حيث ساهم بالكثير في أفكارنا المتعلقة بالتعلم التنظيمي. يرجع الفضل الأساسي لعبقريته ومثابرته بصفة خاصة.

يستمد هذا الكتاب أصوله من العمل الذي قمت به مع (جوني بوتال) وآخرين في المجلس القومي للتدريب على الخدمة الصحية في عام ١٩٩٢. بالرغم من مراجعة الشكل والمحتويات وتمحيصها عدة مرات حتى ذلك الحين إلا أن الهدف ظل ذاته ألا وهو دليل موجز وجذاب حول التعلم بالإنجاز لريفانز.



المقدمة

يعتبر التعلم بالإنجاز أسلوب لحل المشكلات والتعلم في مجموعات لتحقيق تغيير في الأفراد وفرق العمل ومنظمات العمل والأنظمة. يطور الأفراد من خلال التعلم بالإنجاز من ذواتهم ويقيمون العلاقات التي تساعد أي نظام على تحسين عملياته الحالية والابتكار في المستقبل. ربما يصبح التعلم بالإنجاز أكثر الطرق الهامة للتطوير الذاتي والتنظيمي التي ظهر عبر الثلاثين عاماً الأخيرة.

وكطريقة للعمل والحياة، يعد التعلم بالإنجاز مظهر حيوي للتعلم التنظيمي. وكفكرة بسيطة في الأساس فإنَّه يحتاج للالتزام والعناية عند التطبيق.

تَمَّ توجيه التعلم بالإنجاز للمديرين:

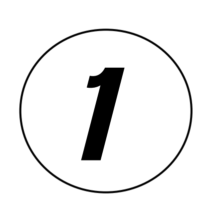
- لتقديم مقدمة تطبيقية للتعلم بالإنجاز الجذاب والحيوي والمثير للتشجيع.
- لمساعدة المديرين والمحترفين للتكفير في ضوء القضايا المواجهة لهم وكيفية مساعدة التعلم بالإنجاز لهم.
- تقديم نصيحة عملية لكيفية شيوع التعلم بالإنجاز في مقرِّ عملك.



كيفية استخدام هذا الكتاب

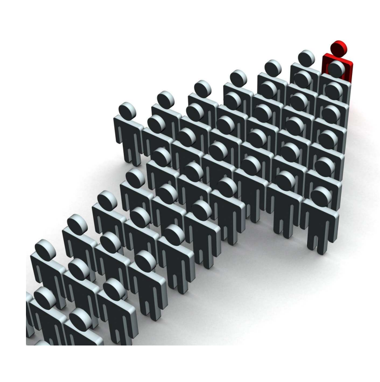
يقوم هيكل محتوى هذا الكتاب على تسعة نقاط رئيسية – ما هو التعلم بالإنجاز؟ وكيف ينجح التعلم بالإنجاز، وهكذا. يقوم كل سؤال بصياغة الأساس لكل فصل بجانب ثلاثة عناصر:

- **الشرح** – إجابة على السؤال الذي يطرحه العنوان.
- **مثال** – حالة لتوضيح الشرح.
- **مصادر مساعدة** – استبيان أو قائمة ملاحظات أو ملخص مساعد لاستخدامه في أنشطة التعلم بالإنجاز.



الفصل الأول

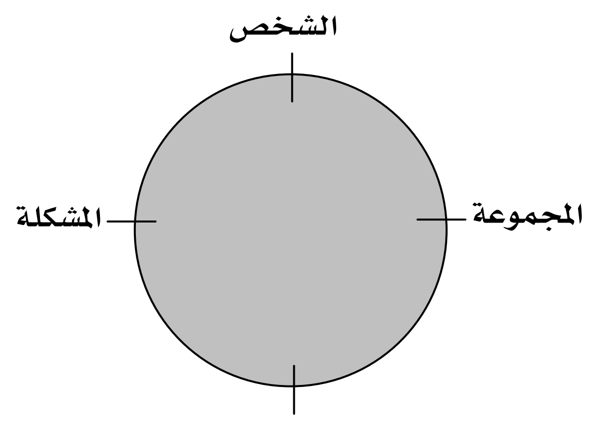
ما هو التعلم بالإنجاز؟



يعتبر هذا السؤال الأول أصعب سؤال أحياناً. لم يعط (ريج ريفانز) مطلقاً تعريف من جملة واحدة، ودومًا يظل على رأيه في عدم وجود شكل أو نسخة واحدة للتعلم بالإنجاز. فالفكرة بسيطة بوضوح لكي نظراً لتمحورها حول معرفة عميقة عن الذات والعالم لا يمكن توضيحها كطريقة أو آلية.

في ضوء تلك القاعدة، يصبح من الممكن وصف التعلم بالإنجاز كأسلوب يطبق حالياً في العديد من منظمات العمل. فالتعلم بالإنجاز عبارة عن مدخل للتطوير الفردي والتنظيمي. يعرف العمل داخل مجموعات عمل صغيرة حيث يتناول الأفراد قضايا تنظيمية أو مشكلات هامة ويتعلمون من محاولتهم لتغيير الأشياء.

لدى التعلم بالإنجاز أربع عناصر أساسية:



العمل على حل المشكلة في المنشأة...

والتعلم من خلال هذا التفاعل والعمل.

يبرز (ريفانز) النقطة الجوهرية في احتياج التعلم والعمل لبعضهم البعض:

«لا يحدث تعلم بدون عمل ولا عمل واقعي بدون تعلم».

يجعل التعلم بالإنجاز الأفراد يتبادلون ويدعمون ويشجعون بعضهم البعض في العمل والتعلم. لذلك:

أولاً: ينضم كل فرد للمجموعة ويشارك فيها طواعية (لا يمكن أن يتم إجبارك أو إجبار أي شخص آخر على حضورها) (لكنك يمكن أن تبذل جهداً لإقناع الآخرين).

ثانيًا: لابد أن يتولى كلُّ فردٍ مهمة تنظيمية أو مشكلة أو فرصة يتحتم عليه إيجاد الحل لها.

ثالثًا: نظراً لإمكانية تحقيق نجاح أكبر من خلال مساعدة الأصدقاء، يتقابل أفراد مجموعات التعلم بالإنجاز لمساعدة بعضهم البعض في التفكير في القضايا والتوصل لخيارات.

رابعًا: اتخاذ الخطوات والتعلم من نتائج هذا العمل.

تحدث العديد من المبادرات المتعلقة بالمجموعات الصغيرة في كافة منظمات العمل التي قد تشارك جيداً في التعلم والعمل بتلك الطريقة. تشمل تلك المبادرات « مجموعات المساعدة الذاتية » و«مجموعات الدعم» و « مجموعات التعلم » و « مجموعات التنمية الذاتية» «اجتماعيات تحسين الإنتاجية » و « حلقات الجودة » وهكذا. لا يهم اسم المجموعة، فالاختبار الحاسم «acid test » يحدد إمكانية مساعدة الأفراد الخاضعين له بعضهم لإيجاد حلول بشأن أمورهم الملحة والتعلم من عملهم.

يعتبر ذلك من أوجه قوة التعلم بالإنجاز. في ضوء طبيعته بسيطة والمعقدة، ولا يوجد خطر من ظهوره – مثل الآليات الأخرى – في الوقت الحالي وتطوره في المستقبل. دوماً نحتاج لإعادة ابتكار طريقنا الخاصة لوضع الأهداف الأساسية في طور التطبيق. يحافظ هذا العنصر الابتكاري على استمرارية التعلم بالإنجاز.

يظل الأمر على ما هو عليه من سهولة أو صعوبة. تعتبر الطريقة

الوحيدة لمعرفة طبيعة التعلم بالإنجاز هي تجريبه. ومع ذلك يمكن أن تكتسب فكرة أفضل عمّا ينطوي عليه من خلال الاستماع من آخرين شاركوا في العمل والتعلم. هاهنا لديك مثال على حالة يعطي حيوية لمجموعة التعلم بالإنجاز.

مثال حالة:

يجتمع مجموعة من الأطباء والمدراء مع بعضهم البعض. يتناول (دون) طبيب عام استشاري درجة التوتر الذي يلاقيه من الممرضات والآخرين من فريق عمله في وحدته. يطرح عليه هنا أفراد المجموعة أسئلة بشأن مشكلته ويرغبون أيضاً لمعرفة ما حدث منذ اجتماعهم الأخير.

دون: حسناً الأمر أسوأ مما اعتقدت – فالأرقام التي تشير لمدة البقاء في العمل مرتفعه جداً، وتقل فترات معدل التغيير الوظيفي عن يوم. لا عجب في شعور الجميع بالارتباك. فالروح المعنوية منخفضة ويرتفع المرض والغياب بين الممرضات ومستوى الرعاية الصحية بصفة عامة منخفض للغاية.

شاميلا: يبدو الأمر رهيباً لكن ماذا عن الأرقام الأخرى التي كنت سوف تحضرها بعد الاجتماع الأخير، عن أنواع طلبات القبول و the case mix إلخ

دون: حسناً الأمر محبط تماماً. عندما أنظر في طلبات القبول يبدو أن

رئيسي لديه أكبر عدد من المرشحين عن أي شخص آخر تقريباً ٤٠٪ مقارنة بـ ١٠٪ لأي شخص آخر.

بول: وماذا تستنتج؟

فال: بالطبع « البحث » – وماذا أيضاً!

دون: حسناً! من المحتمل.

شاميلي: ماذا ستفعل نحو ذلك؟ دون!

تتناول المناقشة الخيارات المحتملة للعمل. في نفس الوقت يلقى (دون) دعم من مجموعته الذين لديهم وعي كامل بموقفه الحساس. لم يخبر أي منهم (دون) بما ينبغي عليه فعله.

دون: (بتردد) حسناً! يمكن أن أعرض أرقامي في اجتماع المراجعة القادم.

لورانس::ما نتيجة ذلك؟

دون: في الواقع ربما يناقشني المراجع، لكن الاحتمال الأكبر سيرفض أرقامي ويصفها بأنّها بلا قيمة ويتهمني بعدم إدراكي لما أتحدث عنه.

بول: إذاً ماذا يمكنك فعله أيضاً؟ من الذي سترغب أن تطلعه على الأمر؟

دون: تريد الرئيسة التنفيذية ذلك بإلحاح لكنني أشك في وقوفها بجانبي.

لورانس: هل تحدثت معها في ذلك؟

دون: ليس بالضبط..... لكنك تعرف حساسية الأمر.

لورانس: حسناً سأتمعن في المشكلة لكن حتى تطلب مقابلاتها.

ففي النهاية وبعد عدد وافر من المقترحات والأسئلة، يقرر(دون) أن أفضل تصرف يقوم به في هذا الشأن هو محاولة التحدث مع رئيسه على انفراد. سيقوم بذلك قبل الاجتماع القادم ويطلعه عليه من جديد. فهو محل لثقة شديدة. ومع ذلك، توجه انتباه المجموع نحو شاميلا بعد أن أخذ (دون) نصيبه.

في الغالب لا يعد اتخاذ الإجراءات في منظمات العمل – الإجراء المطلوب والواقعي – أمراً يسيراً. فقد يتطلب منا القيام بشيء مختلف الخسارة أكثر من الربح. ينطوي التعلم على هذا النحو على بعضاً من المخاطرة حيث أحياناً يلحق ضرر بآخرين لكنه في الأغلب نخاطر بأنفسنا مثل سمعتنا أو صورتنا الذاتية. يمكن أن يصبح التعلم من هذه المخاطر صعباً وعميقاً ونحتاج في تلك الظروف لمساندة وتشجيع الآخرين.

الجزء التالي هو مرجع يمنحك تعريف أكثر رسمية عن التعلم بالإنجاز والذي يمكن استخدامه ككتيب.



المصدر المساعد:

ما هو التعلم بالإنجاز؟

وضع تعريف التعلم بالإنجاز (ريفانز) كأفضل طريقة لتعليم المدراء. فهو يعتمد على مقدمته:

«لا يحدث تعلم بدون عمل ولا عمل «واقعي ومطلوب» بدون تعلم».

يوضح (ريفانز) أن منظمات العمل (والعاملين فيها) لا يمكنهم أن يتقدموا بدون أن يتساوي معدل التعلم – أو يزيد عن – معدل التغيير الذين يواجهه:

$$C < L$$

يتضمن التعلم عنصرين، التعليم النمطي أو المعرفة المبرمجة والتأمل الضروري أو الرؤية الاستدلالية. مما ينتج عن ذلك معادلة التعلم:

$$L = P + Q$$

يفرق (ريفانز) بين المشكلات والألغاز. فالألغاز لديها حلول مثلي ويمكن حلها عبر تطبيق المعرفة المبرمجة وبمساعدة الخبراء. لكن لا توجد للمشكلات إجابات صحيحة ويتناولها الأفراد بطرق مختلفة من خلال ممارسة الرؤية الباحثة يمكن أن تفيد هنا المعرفة المبرمجة لكن بعد تأمل شديد في المعرفة المتطلبة وسبب ذلك.



يجتمع أفراد مجموعات التعلم مع بعضهم البعض لكي:

- للتطرق والتفكير في المشاكل الداخلية الحالية المتعلقة بالإدارة والتنظيم. لابد أن يصبح ذلك التزام تطوعي.
- إيجاد الحلول للمشكلات أو الفرص المناسبة التي تشغل تفكير أفراد المجموعة بصفة ذاتية، الموقف الذي ينطبق عليه تلك العبارة: « أنا جزء من المشكلة وهي جزء مني».
- فحص أفكار وتصورات الأفراد عن المشكلة لتوضيحها وصياغتها بشكل قابل للإدارة أكثر ولخلق واكتشاف خيارات بديلة للأمر.
- اتخاذ إجراءات برؤية جديدة. تبدأ تلك الرؤية في تغيير الموقف. تعرض نتائج هذا الإجراء على أفراد المجموعة لمزيد من التأمل والتمعن المشترك.
- تحقيق توازن بين المساندة والتحدي (الدفء والأمل) الذي سيساعد الأفراد على العمل والتعلم بفعالية.
- الوعي بعمليات المجموعة وتطوير فريق عمل فعال. عادة لدي كل مجموعة تعلم مستشار أو ناصح أمين يتلخص دوره في مساعدة أفراد المجموعة على تحديد واكتساب مهارات العمل والتعلم.



- التركيز على التعلم في إطار ثلاثة مستويات.
  - فيما يتعلق بالمشكلة أو الفرص الخاضعة للتناول.
  - فيما يتعلق بما تعلمه الفرد عن ذاته.
  - فيما يخص عملية التعلم ذاتها مثل «التعلم للتعلم».

المستوى الثاني والثالث ضروريات لنقل التعلم لمواقف أخرى (كنسخة معدلة للأصل لكات آسبنوال).

يمكن أن تساعد هذه النوعية من الحالات والكتيبات في تقديم فكرة عن التعلم بالإنجاز لكن عادة يفضل القيام بذلك سريعاً وإجراؤها بشكل تجريبي مع خبرة التعلم بالإنجاز في الواقع لا يمكنك أن تقوم بتعليم التعلم بالإنجاز لكنه يمكنك وضع مواقف يتعلم منها الأفراد ومن بعضهم البعض عن طريق اتخاذ إجراءات.

يوجد دليل على كيفية القيام بذلك لاحقاً في الكتاب لكن في الوقت الحل فكر أن «التعلم بالإنجاز بسيط للغاية لكنه مؤثر، فهل سينجح».

***



الفصل الثاني

هل سينجح ذلك في منشأتي ؟

«يزيد تصاعد الشك من حكمة مسئولي المستوى الإداري الأعلى»

[آر. دابيو. ريفانز]



يتمثـــل تعريـــف (ريفـانز) لمنظمـة الـتعلم في مسـاعدة المـدراء والرؤسـاء في اتخـاذ القـرارات الصـائبة مـن خـلال التـدفق الجيـد للأسـئلة مـن مرءوسـيهم.

فتلك فكرة جيدة. ومع ذلك يقول البعض: « في شركتي، يعجل تصاعد الشك والأسئلة من العقاب من مسئولي المستوى الإداري الأعلى »!

لذلك السؤال الأول هو: « ما هو نوع منشأتك ؟» وهل طرح الأسئلة يزيد من حكمة مسئولي الإدارة العليا أم يؤدي لفرض عقوبات على المرءوسين؟

ففي منظمات العمل المشجعة للأفراد الواثقين والماهرين، يعد طرح التساؤلات بشأن العمل وعملياته علامة على الجو الصحي والسليم. بل من الصعب للغاية العمل عن عدم وجود تقليد للمشاركة في اتخاذ القرارات. لكن في العديد من الشركات يتم إحباط أي محاولة لطرح الأسئلة على قرارات الإدارة العليا أو اجتنابها تماماً. ففي تلك الشركات المتعسفة، تتوقف الشجاعة ويزيد حجم الغباء. فذلك يطلق عليه « الحد من المسار المهني ».

ففي أحد المتاجر التجارية الكبرى الفعالة المملوكة لأسرة، كان يتحدث المدير الإداري متباهياً بكلمات المدح والإطراء التي تلقاها في اجتماعه الشهري الإداري. فسأله أحد الزوار: « متى تلقيت آخر سؤال حول بعض مظاهر سياسة الشركة؟ » فاندهش المدير قائلاً: « لا أتذكر أن ذلك حدث من قبل » فهو لا يرى ذلك شيئًا مرغوباً حدوثه.

من الإسهامات الأساسية للتعلم بالإنجاز هو خلق ثقافات من البحث والسؤال والتي تعد أحد المظاهر الجوهرية لمنظمة التعلم.

لذلك يصبح السؤال الثاني: «هل ترغب في ذلك، أنت وزملاؤك؟».

تزدهر وتنمو بعض الشركات بالفعل بطريقة واحدة – عمليات الاتصال من الأعلى للأدنى، لكن قد تجد الشركات التي تنزعج بالتغير البيئي السريع والمنافسة الشديدة على الأسواق والموارد أنّها تمثل لها نقاط عجز خطيرة على التعلم من جانب المنشأة. وكما قال (دابيو إدوارد

ديمنج) العبارة المشهورة: « البقاء ليس إجبارياً ».

عند اتخاذ قرارك بشأن إمكانية نجاح التعلم بالإنجاز في شركتك، ضع في اعتبارك النقاط التالية:

*** هل يوجد استعداد للتعلم بالإنجاز:**

هل تتوافق الفكرة مع المرحلة الحالية من تطوير المنشأة؟ هل الأفراد على استعداد لاتخاذ المزيد من المبادرات أي لديهم حب المغامرة والإقدام على المخاطر وقيامهم بمهامهم الوظيفية كأنها مشروعاتهم التجارية الصغيرة الخاصة بهم؟ لن سينجح التعلم بالإنجاز في منظمة عمل تسير فيها الأمور في المسار العكسي.

*** هل حقاً ترغب في القيام بذلك؟**

لا يصلح التعلم بالإنجاز مع كافة الأفراد في جميع الأوقات. لا ترحب بالضرورة منظمات العمل التي تجري العديد من عمليات التدريس بممارسي التعلم بالإنجاز. يحتاج التعلم بالإنجاز لمشكلات تنظيمية ذات دلالة وفرص للعمل عليها بالتعاون مع الأفراد الراغبين في الاستفادة من ذلك. فهو يتطلب الطاقة والالتزام عند تنبيه؟ فهل لديك ما يكفي لذلك؟

هل يوجد دعم والتزام من المستوى الأعلى:

بجانب رغبة المشاركين في تناول مشكلات وقضايا جيدة، فإنَّه يصبح لدى التعلم بالإنجاز أكبر تأثير على الأفراد والمنشأة عند دعم

ومساندة الأفراد الأقوى نفوذاً له:

- هل يستطيع التعلم بالإنجاز أن يدعم رؤيتهم وأهدافهم المتعلقة بالمنشأة؟
- هل يمضي بهم قدمًا في بعض المشكلات والقضايا؟
- هل سيقومون بتمويل التغيير والتجارب والبحث في ممارسات وأساليب جديدة؟

توضح الحالة التالية كيفية نجاح التعلم بالإنجاز في ظل توافر الاستعداد والالتزام من الإدارة العليا.

مثال حالة:

التعلم بالإنجاز في شركة John Tann Security Ltd

كان (كولين) و (جون) و (ليس) و (بيت) مدراء رفيعي المستوى في شركة John Tann Security Ltd – شركة لتصنيع الحديد والصلب لتصنيع الخزائن والسراديب وأجهزة الأمان – حيث شكلوا مجموعة عمل إداري بمساعدة مستشار خارجي.

فالشركة كانت تواجه عدد من المشكلات بما فيها قلة الدفعات المطلوبة والتنوع الشديد في المنتج وتغير موديلات معدات الأمان في السوق. فقد رغب المدراء في زيادة المخرجات والفعالية وتطوير أهداف الإدارة بشأن أفرادها الأساسيين أيضاً. وعلي غير العادة ربما شعروا أن في أغلب الأحيان أن الأفكار الجيدة في الشركة لا تنبع من مستوى

مجلس الإدارة. فقد رغبوا في خلق بيئة « تتدفق الأفكار فيها من الأدنى للأعلى عبر هيكل الشركة ».

اجتمع المدراء الأربع مع بعضهم البعض مع مستشار خارجي على ما يزيد عن ستة أشهر وعملوا كفريق عمل. في نهاية تلك الفترة قيموا نجاحهم مع مديريهم الراعي. ومع ذلك – على غير العادة – قاموا باستعراض تقييم آخر بعد مرور ٤ سنوات (حيث كان لا يزال يعمل جميعهم في الشركة) وقيموا أوجه الإيجابيات في ضوء أربع نقاط:-

١- **الإنتاجية** – بداية من العام الأول كأساس، وصلت نسب تحسينات الإنتاجية في الأربع سنوات التالية (+ ١١٪، + ١٩٪، + ١٧٪ و + ١٣٪) كانت النسبة المئوية المرتقبة الأصلية ١٥٪). لم يصرح أحدهم أن ذلك نتيجة للتعلم بالإنجاز بشكل كامل لكنهم يعتبرونه العامل الأساسي.

٢- **تطوير أفراد الإدارة:** يعتقد المدراء الأربعة أن خبرتهم الخاصة بالتعلم بالإنجاز « كانت العامل الأساسي » وراء قدرتهم على اتخاذ القرارات بشكل أفضل والتفاوض بشكل أحسن وقلة الاتجاهات الدفاعية وتحسين القدرة على قبول النقد وتنمية الثقة بالذات والقيادة والتطبيق الصحيح لإجراءات الشفافية وقدرتهم على إقناع مديرهم بتوجه نحو « رغبته في

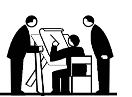
قيامهم بالإدارة وسماحه لهم بذلك ».

٣- **بناء فريق عمل** يعملوا الآن كفريق عمل فعال للغاية.

٤- **استمرارية استخدام التعلم بالإنجاز:** شكَّل الأربعة مجموعة تضم نائبيهم وتناوبوا دور المستشار لكي ينقلوا ما تعلموه. لم تكن تلك المجموعة ناجحة على النحو المطلوب، فقد كانت تتقابل في اجتماعات، عديدة لكنها انتهت. أرجع المدراء الأربعة السبب وراء ذلك في حضور أحدهم فقط كجزء من شرح الشركة ولغياب المستشار الخارجي.

- وتعتبر شركة (جون تان) مثال جيد على التعلم بالإنجاز. فالمشاركون يرغبون في ذلك والمشاكل مهمة وملموسة ويوجد رعاية من الإدارة العليا. تتمثل القيمة المهمة هنا في اقتناع المدراء غير المعتاد والجديد بإمكانية عدم ظهور أفضل الأفكار من جانبهم أنفسهم. بالرغم من إفصاح العديدين عن رغبتهم في ذلك إلا أنه من غير الشائع إيجاد مسئولين يرغبون في الإقدام على المخاطرة والمضي قدمًا فيها على هذا النحو.

يعتبر المصدر المساعد في هذا الفصل « استبيان » على الاستعداد التنظيمي للتعلم بالإنجاز» . وتحسين القدرة على قبول النقد وتنمية الثقة بالذات والقيادة.





المصدر المساعد:

استبيان على الاستعداد التنظيمي للتعلم بالإنجاز:

سيساعدك ذلك على تقييم فرص نجاح التعلم بالإنجاز في منشأتك . ضع درجة لالمنشأة في كل عبارة من ١ (مختلفة عنا كثيرًا) إلى ٥ (مشابهة تماماً).

في المنشأة:

يكافأ الأفراد على طرح أسئلة جيدة.	١	٢	٣	٤	٥
يتواكب غالباً الأفراد مع الأفكار الجديدة	١	٢	٣	٤	٥
يوج تدفق حر تماماً لعمليات الاتصال	١	٢	٣	٤	٥
يظهر الصراع ويتم التعامل بإتمام شديد	١	٢	٣	٤	٥
يتم تشجيعنا على تعلم مهارات جديدة	١	٢	٣	٤	٥
نأخذ وقتنا في تأمل خبراتنا	١	٢	٣	٤	٥
يتوافر عدد وافر من الكتب والأفلام ومجموعات تعليمية ووسائل أخرى للتعلم	١	٢	٣	٤	٥



يساعد ويشجع وينتقد الأفراد بعضهم البعض بشكل بناء	١	٢	٣	٤	٥
نتسم بالمرونة في أنماط عملنا ونعتاد على أداء العديد من الوظائف في آن واحد	١	٢	٣	٤	٥
لا يتعسف مطلقاً مسئولو الإدارة العليا بمناصبهم ودوماً يشجعوا الآخرين على التحدث عمَّا يدور في أذهانهم.	١	٢	٣	٤	٥

الآن احصل على الناتج الإجمالي لمجموع درجاتك. إذا أحرزت

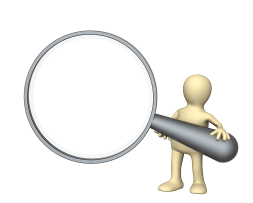
ما بين ١٠ و ٢٠ من المحتمل أن لا ينجح التعلم بالإنجاز في منشأتك حتى تصبح الأمور أكثر انفتاحًا قليلاً.

من ٢١ إلى ٤٠ نعم! ينبغي أن يصلح التعلم بالإنجاز بشكل جيد للمساعدة على تحقيق أهدافك.

ما فوق ٤٠ لست في حاجة للتعلم بالإنجاز! أو ربما يساعد التعلم بالإنجاز على تطوير ملكاتك الأساسية والخاصة بالبحث وطرح الأسئلة.

يمثل معنى الاستعداد التنظيمي في تواجده في موقف يطرح فيه التعلم بالإنجاز تحدٍ كافٍ تجاه النظام القائم حيث يوجد مزيد من الانفتاح والدعم لمنح التعلم بالإنجاز فرصة للاستمرارية والنجاح.

وبعض منظمات العمل – خاصةً الحديثة والرائدة لا يحظر فيها العمل والتعلم تماماً يسير الأمر بتلقائية وعلى نحو يومي، وبالتالي يحدث التعلم بالإنجاز بشكل طبيعي ويومي يتشارك الأفراد في المشاكل بمجرد شعورهم بها ويقدمون المساعدة بشكل فوري دون الشعور بالقلق ويقدم كل فرد على المخاطرة عند الضرورة. يمكن أن تفقد منظمات العمل تلك القدرة التلقائية على التعلم والعمل مع قدم عمرها واتساعها وارتفاع مكانتها. ومن ثم يساعد التعلم بالإنجاز على تيسير الأمور وانفتاح الأفراد على الابتكار.



لذلك، إذا قررت أن ذلك يناسب منشأتك ، فما هي طبيعة برنامج التعلم بالإنجاز؟

***



الفصل الثالث

ما هي طبيعة برنامج التعلم بالإنجاز؟



كما قيل في مستهل الكتاب، لا يوجد نمط وحيد للتعلم بالإنجاز. فقد يصبح مجموعة أفراد يجتمعون على أساس برنامجهم المبدئي أو التنظيمي الأكبر مع العديد من المجموعات المرتبطة مع بعضها البعض بشبكة عمل معقدة. من المحتمل أن يتألف البرنامج التنظيمي من أربعة عناصر أساسية:

المجموعات:

التي تعمل مع بعضها البعض من خلال الاجتماع لنصف يوم أو يوم كامل، كل أربعة أو ستة أسابيع، أو بعد عدة أشهر أو عام. يمكن أن يساعد المنسق أو المستشار المجموعات في تحديد عدد الاجتماعات ومقرها ومدتها وموعد توقفها وتقييمها وهكذا. تعتبر تلك الإدارة

الذاتية الخطوة الأولى في تحمل مسئولية أفعالنا ومهامنا وتعلمنا. تتطلب المجموعات أفراد منتظمين يحاولون حضور كافة الاجتماعات جاهدين، تركز اجتماعات المجموعات على مشاكل ومهام الأفراد حيث تمثل تلك جدول أعمال ودوافع العمل والتعلم.

الرعاة:

الرعاة هم المدعمون للأفراد في تناول مشاكلهم في المنشأة والذين يساعدهم في تقييم النتائج. نموذجياً، ينتمي الرعاة لمستوى الإدارة العليا حيث يرغبون في القيام بدور المراقبين ويمنحون وقتهم لتطوير الأفراد المعنيين على الصعيد الشخصي والمهني.

قد يركز الرعاة على مشروعات معينة أو يقومون بدور المراقبين في ضوء تركيز مهني أوسع أو منصب على الحياة. تقدم بعض البرامج الرقابة كفرصة أو إضافية من المهم عدم اشتمال البرنامج أو تقسيمه على أدوار عديدة.

المنسقون:

يساعد المنسقون أو المستشارون على وضع نقطة لبداية الأمور وتشجيع الأفراد على مشاركة الأفكار والاهتمام ببعضهم البعض والذين ييسرون من تطوير المجموعة كنظام تعليمي فعال.

ويتمثل الاهتمام الرئيس للمستشار في توضيح عمليات التعلم للمجموعة. يساعد ذلك الأفراد على فهم طريقة تعلمهم وطريقة تعلم الآخرين. يشكل التوازن بين الدعم والتحدي أهمية بصفة خاصة الذي

يحتاجه جميعنا في أوقات معينة، وكذلك مساعدة أفراد المجموعة على التأمل في تعلمهم.

ويمكن أن تصبح المجموعات ذاتية التنسيق. فالأفراد يتناوبون دور المنسق أو يتأكدون بين بعضهم البعض من إنجاز كافة مهام عملية التعلم. بالرغم من استعانة معظم المجموعات بمساعدة مستشار خارجي إلا أنَّه تصبح العديد منها ذاتية التنسيق بمرور الوقت حيث تحتاج للمهارات والنظام.

المؤتمرات:

تعد المؤتمرات طريقة جيدة لاتصال مجموعات التعلم بالإنجاز بالنظام أكمله وبالتالي تزيد احتمالية حدوث التعلم التنظيمي. يمكن أن يستخدم المؤتمر لبدء برنامج وقد يصبح وسيلة رائعة لإنهاء البرنامج. فالمؤتمرات فرصة لاجتماع الأفراد مع بعضهم البعض – غالباً مع مسئولي الإدارة العليا – والمشاركة مع مجموعات أخرى وتقييم العمل والتعلم.

في إحدى شركات الطباعة الصغيرة، تم اشتراك جميع أفراد هيئة الموظفين الـ ٥٠ في مجموعات تعلم تفاعلي. تم تشكيل تلك المجموعات الأربعة أو الخمسة عن طريق خلط أفراد من تخصصات عمل مختلفة. اختارت كل مجموعة مشكلة مشتركة من قائمة وضعها المستشارون، على سبيل المثال تصميم عملية العمل أو العلاقة مع العملاء – وتم تخصيص ساعتين أسبوعياً من وقت الشركة لإيجاد الحلول لها. بعد

مرور ٣ أشهر، اجتمعت كل مجموعة مع المدير المالك وقامت بعرض المقترحات. إذا قام المدير بالتصديق على مقترحاتهم (الذي وافق عليها جميعاً باستثناء حالة واحدة)، تتولى المجموعة مسئولية تنفيذ خطتها. بعد انتهاء سنة أشهر، دعا المؤتمر لحفلة عشاء للاحتفال ولتوجيه الشكر للجميع على مجهوداتهم.

توضح الحالة التالية هيكل برنامج تعلم تفاعلي في شركة هندسية كبيرة.

مثال حالة:

تصميم برنامج تعلم تفاعلي في شركة هندسية

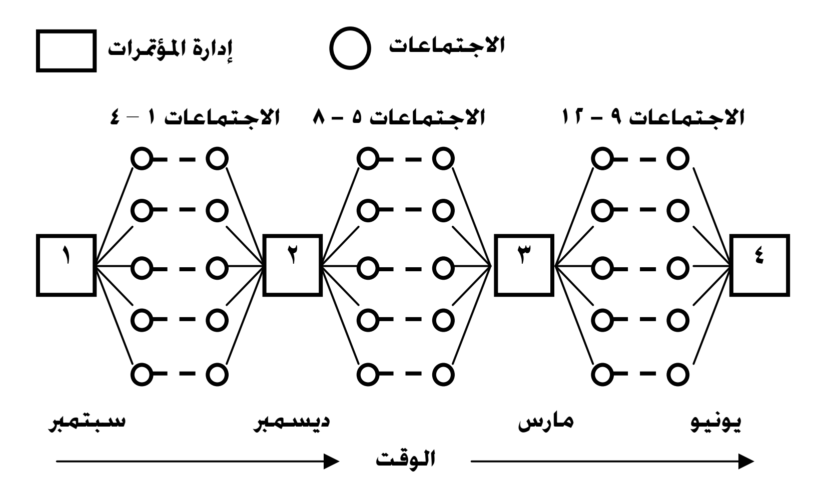
تضمنت عملية إعادة التنظيم تكوين ٣٦ فريق عمل جديد وشارك قائدو فرق العمل في البرنامج بمساعدة مستشارين خارجيين. بشكل أساسي تناول كل قائد فريق نفس المشكلة:

« كيف أجعل تلك الوظيفة تعمل بلغة الفريق وتصميم هيكل عمل ناجح؟» وتشاركت المجموعات في التطرق لنفس المشكلة وعلى مدار ٣ مؤتمرات بالرغم من تناول كل فرد المشكلة في إطار التعلم والعمل بشكل متفرد عن غيره. تضمن مؤتمر البداية زيارة من المدير الإداري ورئيس مجلس الإدارة ونشاط تمهيدي لإعطاء الأفراد فكرة عن التعلم بالإنجاز، ولكي يبدءوا التفكير في « مشاكلهم ». انظر في المصدر المساعد الموضح أدناه لرؤية تفاصيل تصميم المؤتمر.

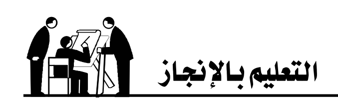
تم الاستماع في المؤتمر الأخير للتقارير التقييمية من كل مجموعة وتلاها عشاء مع المدير الإداري ورئيس مجلس الإدارة.

ملحوظة:

يوضح الرسم التوضيحي نموذج مجموعات التعلم بالإنجاز الأربعة حيث تتكون من ٣٦ قائد فرقة عمل ووضعية المؤتمرات الثلاثة



المصدر المساعد عبارة عن مؤتمر تمهيدي للتعلم بالإنجاز مثل الآخر الموضح في الحالة المذكورة أعلاه. البداية الجيدة هامة دائماً وتستحق منح الأفراد فرصة للمرور بجو العمل في مجموعات صغيرة في ضوء تناول مشكلات آثارها الأفراد بجانب استماعهم لسبب أهمية تلك المبادرة لا المنشأة من قائد فريق العمل.



المصدر المساعد:

تصميم لمؤتمر تعلم تفاعلي تمهيدي لنصف يوم

٩,٠٠ الترحيب والمقدمة

(مدير البرنامج)

٩,٣٠ أين ستذهب الشركة

(المدير الأعلى)

٩,٥٠ ما هو التعلم بالإنجاز؟

(المستشار)

١٠,١٠ النشاط – « المشكلات والأسئلة »

(على مستوى المجموعة بأكملها)

١٠,٣٠ النشاط – « العمل داخل مجموعة »

(التقسيم إلى مجموعات، مجموعات مؤقتة، والعمل لمدة ساعة في بعض القضايا التي يثيرها أفراد المجموعات بمساعدة المستشار. يتم تناول الشاي والقهوة في تلك المجموعات).

١١,٣٠ التغذية المرتدة والأسئلة

(مدير البرنامج والمستشار)

١٢,٠٠ الخطوات التالية

(مدير البرنامج والمستشار)

تشتمل على:

١ – دعوة للانضمام للبرنامج

ملحوظة: ينجح التعلم بالإنجاز فقط مع متطوعين يرغبون في العمل والتعلم من خلال تناول المشكلات. ينبغي أن يكون مريحاً بقدر الإمكان ويتعذر الحضور بسبب مبررات قوية، على سبيل المثال برنامج ذاتي أو جزء من برنامج مشابه في مكان آخر.

٢ – إذا قررت الانضمام ستقوم بالخطوات التالية:

١ – إبلاغ مدير البرنامج

٢ – مناقشة البرنامج و « مشكلتك » مع مديرك وراعيك ومراقبك.

٣ – إحضار تقرير مبدئي عن مشكلتك كما تراها.

١٢,٣٠ النهاية:

بعد هذا الجزء التمهيدي، قد توجد بعض الخطوات غير الرسمية الضرورية لبدء التعلم بالإنجاز. ربما يحتاج الأفراد لتوضيح الأمور قبل اتخاذ قرار الانضمام، مثل نوعية « المشكلات » أو « الفرص » التي يمكنهم مناقشتها. يحتاج بعض المدراء للتشجيع لمنح الأشخاص الإذن الصحيح للمشاركة. افعل ما شئت كي تبدأ المجموعات بداية جيدة.

فعلى سبيل المثال، من الأحرى وضع إمكانية السماح للمجموعات

المؤقتة في الاعتبار بالاستمرار من المؤتمر الأول عن رغبتهم في ذلك. إذا سار اليوم جيداً مع مجموعة خاصة، فإنَّها ربما تريد الاستمرار في ذلك. يعتبر ابتعادك عن الأمر الشيء العاقل الوحيد الذي يمكنك القيام به تجاه هذا النوع من الطاقة للعمل.

بمجرد انطلاق نقطة البداية، كيف تسير مجموعة التعلم بالإنجاز؟



***



الفصل الرابع

كيف تسير مجموعة التعلم بالإنجاز؟



في الاجتماع الأول، سوف يشجع منسق المجموعة الأفراد على تقديم أنفسهم واكتشاف ما يريد كل فرد القيام به وتعلمه ومناقشة القواعد الأساسية لتعاونهم معاً.

وينبغي أن يتاح الوقت في الاجتماع الأول للجميع لوصف المشكلات أو القضايا التي تزعجهم. إذا اتسم الفرد بالوضوح فيما يحتاج لفعله وطريقة تحقيق ذلك، فذلك أمر رائع حيث يمكن للمجموعة أن تسير في اتجاه ذلك وتقدم المساعدة بأقصى ما لديها. ومع ذلك، قد تصبح اهتمامات الشخص غير واضحة أو غير مدروسة لكن لا خطأ في ذلك في تلك المرحلة، فالسؤال الصادق الذي يبدأ بـ « كيف يمكنني....؟ » نقطة بداية جيدة جداً للعمل والتعلم.



يعتبر الشكل الصحيح للاجتماعات التالية كالآتي بالرغم من اختلاف طريقة تكوين كافة المجموعات ووضعها لأنماطها وممارستها:

- **التعارف والتقارب**: الجلسة التي تتيح لكافة الأفراد المشاركة في الأخبار الجديدة وتساعد في إعادة تكامل المجموعة.
- **وضع جدول الأعمال**: يعتمد وضع الأفراد لجدول الأعمال على ما سمعوه جلسة التعارف والتقارب حيث يضعوا المهام في « ترتيب صارم » ويحددوا الوقت اللازم. يستند المبدأ على مساواة الجميع في الوقت لكن قد يختلف ذلك بناءً على الحاجة ودرجة الإلحاح وهكذا.
- **تقارير حول درجة التقدم**: يحظى كل فرد بدوره في عرض ما وصل له من تقدم منذ آخر اجتماع. يساعد أفراد المجموعة الآخرون الفرد على التعلم من الأحداث الماضية واكتشاف خيارات التوجهات والأفعال الجديدة. يقومون بذلك عن طريق استمرار التركيز على الفرد ومشكلته وطرح الأسئلة وتوجيه المساندة والتحدي وتقديم مساعدة بأشكال متنوعة.

التقييم:

في نهاية كل جلسة، تقضي المجموعة دقائق قليلة للتغذية المرتدة ومناقشة الأمر كتناول ما نجح جيداً والصعوبة التي واجهت الاجتماع وطريقة الوصول لمزيد من الفعالية.

غالباً يصبح من الخطأ محاولة الدخول في الأمر مباشرة بشكل مبكر جداً خاصة عند مرور قليل من الوقت منذ اجتماع المجموعة. توجه المجموعات الجيدة عناية خاصة لحضور الجميع بداية الاجتماع والتأكد من وجود الجميع وتذكر ما نوقش آخر مرة وبانتباه تام. تعادل عشرون دقيقة من العمل في مجموعة منتبهة ساعة أو أكثر في مجموعة غائب تركيزها بشكل جماعي.

بعض العمليات الهامة المتعلقة بالمجموعات تشتمل على:

- **عرض الأفراد لوجهات نظرهم أو تصوراتهم** بشأن المشكلة أو الفرصة التي بصدد تناولها. يتضمن ذلك المعلومات السرية المتاحة عن منظمات عملهم وزملائهم، وكذلك الإفصاح الذاتي عن مشاعرهم ومخاوفهم وآمالهم ونقاط ضعفهم وقوتهم وهكذا. تحتاج المجموعات للقيام بذلك إلى:
- **قواعد أساسية لضبط السلوكيات داخل وخارج المجموعة** قد تصبح مساواة الجميع في وقت وانتباه المجموعة مثالاً على ذلك. وقد يعتبر عدم إمكانية مناقشة الجميع لأمور المجموعة في الخارج مثالاً آخر.

تساعد القواعد الأساسية في:

- دعم الأفراد في محاولتهم في الفهم والعمل والتعلم. بمرور الوقت تخلق المجموعة الجيدة وتعزز قدرتها على تقديم كل من

الدعم والتحدي لوجهات نظر الأفراد القائمة ووضعهم يساعد الشعور القوي بالدعم « الدفء » في تحسين جودة التحدي « الأمل » داخل المجموعة. تنبع التحديات بشكل خاص من...

- طرح الأسئلة كاستجابة لعروض الأفراد التقديمية وتقاريرهم عن الوضع. فالهدف هو إيجاد تلك الأسئلة التي تساعد الفرد على سؤال ذاته، خصوصاً في المظاهر التي لم يضعها في اعتباره من قبل. تعتبر تلك العملية التي تؤدي إلى Q أو « الرؤية الباحثة ». تتحسن قدرة المجموعات على الدعم والتحدي مع نضوجها. فالأمر يستغرق وقتاً وتعاون مستمر واجتماعات منتظمة لوضع....

(أ) عملية تطوير جيدة للمجموعة حيث تضع المجموعة وتطور ممارسات العمل وتتعلم العمل بابتكارية وإنتاجية. يبدأ الأفراد في تحقيق التزام مشترك قوي مع معرفتهم وتفهمهم لبعضهم البعض.

(ب) يسود الشعور « الجميع للواحد والواحد للجميع » بشكل جماعي في المجموعة الناضجة حيث يشعر الجميع بالسعادة من أي « نجاح » صغير لأي شخص أو عندما يعبس القدر لأي شخص، وينظرون برؤية جديدة للمواقف.

تتطور عملية أداء المجموعة من خلال.....

عمليات التقييم المنتظمة: حيث يتوقف الأفراد عن العمل ويتأملون ما حققته المجموعة من نجاح على نطاقها الكلي أي طرح هذا السؤال: «**ما مدى فعالية مساعدة بعضنا البعض على العمل والتفاعل؟**».

يعد التيسير والتقييم عمليات أساسية داخل المجموعات، وسيتم تناول كلاهما في الفصول التالية:

توضح الحالة التالية عملية طرح الأسئلة في مجموعة التعلم بالإنجاز.



في برنامج للتطوير الإداري لشركة طيران، يتسم الاجتماع الأول لمجموعة التعلم بالإنجاز بالغوغائية والعشوائية حيث يقاطع الجميع بعضهم البعض ولا ينصتون جيداً. يطرح المنسق الخارجي ذلك على المجموعة ويقترح طريقة لتحسين عملية أداء المجموعة:

المنسق: لنبدأ مع كارول**!** هل يمكنك أن تلخصي موقفك في جملة أو جملتين – من فضلك؟ ينصت الجميع لها بتركيز ولا يتحدث بل بدون ما يخطر له من أفكار أو أسئلة.

كارول: يتعلق الأمر باتفاقي مع رئيسي بشأن محاولة تحسين العلاقات مع بعض من موردينا. لدينا مشاكل خاصة بالتسليم والجودة مع البعض، وأعتقد أننا نواجه ذلك مع الكثيرين أيضاً. ومع ذلك،

يلتزم الأفراد التزام شديد باتفاقاتهم الخاصة. أدرك الأمر بسهولة، لكن من المهم الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع الجميع..... هل ذلك يكفي للبداية به؟

المنسق: نعم! أعتقد ذلك. شكراً كارول. حسناً الأمر الرائع في مجموعات التعلم بالإنجاز هو اكتشاف رؤية الأفراد المختلفة للأشياء. من فضلكم هل لدى أي شخص سؤال يوجهه لكارول؟ إذا كان لديكم أي ملاحظة يمكنكم وضعها في سؤال. قبل أن نبدأ، من فضلك كارول لا تحاولي الإجابة عليها الآن بل أنصتي فقط ودوني كافة أسئلة الجميع.

في غضون عشر دقائق، يطرح ستة أفراد من المجموعة ١٩ سؤالا تدونها كارول كالآتي:

- كم عدد الموردين لديك الآن؟
- هل تحدثت مع أي مورد؟
- هل حددتي تكاليف الجودة السيئة وعمليات التسليم المتأخرة وهكذا؟
- ما فترة حدوث ذلك؟ وما المدى الزمني الذي يستغرقه ذلك؟
- تتحدثي عن رغبة الرئيس – ماذا عن رغبتك؟
- ما دور رئيسك في ذلك؟
- من يعتقد أن تلك مشكلة أيضاً – بعيداً عنك ورئيسك؟

- ما علاقتك مع رئيسك؟
- كيف يشعر زملاؤك تجاه الموقف؟
- ما مدى اختلاف تصرفات زملائك؟
- تقفي بجانب مَنْ؟
- ما الذي تستفيده من ذلك؟
- لماذا التغيير؟ ما هي أوجه الاستفادة؟

المنسق: حسناً! شكراً جميعاً، إنَّها أسئلة جيدة.

كارول: أي من الأسئلة التي تود إجابتها؟ وأي منها أعجبك؟

كارول: جميعها أسئلة جيدة، لكن الأسئلة التي لم تخطر على بالي من قبل تلك الخاصة بما أريده لذاتي وبجانب من أقف، وماذا يعني بجانب مَنْ أقف؟

تستمر المجموعة مع تحدث كارول في وقتها المحدد......

هذه مجرد لمحة عن عمل المجموعة تواجه المجموعات العديد من الاختلافات الخاصة بالأفراد ذاتهم وثقافاتهم التنظيمية المنتمين لها. الإرشادات الإجرائية الأساسية للمجموعة تستحق التنفيذ كالقواعد الأساسية. يضرب المصدر المساعد في هذا الفصل مثالاً على القواعد الأساسية للمجموعة.

المصدر المساعد:

القواعد الأساسية للتعلم بالإنجاز:

ينبغي أن تضع كل مجموعة قواعدها الأساسية وتلتزم بأي قواعد يتفق عليها الأفراد يجب أن تحدث المناقشة في الاجتماع الأول، وينبغي مراجعة القواعد الموضوعة في الاجتماع الأول، وينبغي مراجعة القواعد الموضوعة في الاجتماع الثاني، وفي الجلسات التقيمية لتفحص استمرارية صلاحيتها وفعاليتها من بعض القواعد الأساسية التي تشارك فيها مجموعات عديدة:

✓ السرية:

لا ينبغي تناول الأمور التي تم مناقشتها داخل المجموعة في الخارج. و غالباً تحتل السرية قمة قائمة المجموعات لكنها ماذا تعني؟ هل يمكنني التحدث عن عملي وأفكاري ومشاعري.. وهكذا مع أشخاص آخرين؟ هل يمكنني أن أكشف عن هذا الأمر الخاص لوالدي أو مراقبي؟ تحتاج « السرية » لمزيد من التوضيح في معظم المجموعات» :

- الالتزام: تلتزم بالحضور وجود عذر جيد بالفعل لديك إن لم تتمكن من ذلك.

- لـدى الجميـع حـق المسـاواة في الوقـت – لكنـه لا ينبغـي أن يتجاوزه أي فرد.
- لابد من الإنصات للجميع.
- نوافق جميعاً على تقديم الدعم والتحدي لبعضنا البعض لكن يتعين اجتناب إصدار أحكام.
- مـن الأمـان هنـا الاعـتراف بالاحتياجـات ونقـاط الضـعف والأخطاء.

✓ دقة المواعيد:

ينبغي البدء والانتهاء في الوقت المحدد. وتتضـمن بعـض القواعـد الأساسية التي تحظى بأهمية الآتي:

- تدور الاجتماعات حول أماكن عمل الأفراد.
- يبدأ كل اجتماع بالتفاوض على الوقت.
- في كل جلسة، يخصص جزء من الوقـت لكـي يتشـارك الأفـراد في معرفتهم الخاصة.
- لا ضرر من عقد اجتماعين أو ثلاثة بشكل منفصل خـارج مقـر المجموعة.
- لا يجب عقد اجتماع لمجموعات فرعية بشـكل منفصـل خـارج المجموعة.

- ينبغي أن يحظى المنسق ببعض الوقت لمناقشة قضاياه.
- سيتم الاحتفال بالانجازات بطريقة مناسبة.
- ينبغي أن يحتفظ الأفراد بدفتر كبير عن مدى تقدم مشاكلهم.
- يمكن عقد اجتماعات المجموعة في منازل الأفراد.

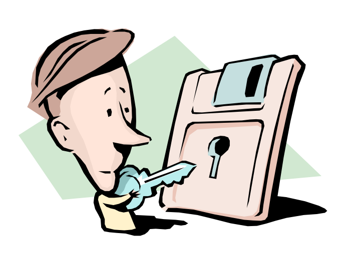
بعد الوصول لبداية جيدة، فماذا عن القضايا أو المشكلات التي يطرحها الأفراد؟ ما الذي يجعل المشكلة أو الفرصة جيدة للتعلم بالإنجاز؟





الفصل الخامس

ما مشكلة التعلم بالإنجاز؟



تعتبر مشكلة التعلم بالإنجاز تلك القضية أو الأمر أو الفرصة أو المهمة التي تريد إيجاد حل لها. يسبب استخدام (ريفانز) لتلك الكلمة صعوبات لبعض الناس ربما بسبب اقترانها بمشاكلهم الذاتية وليس للدلالة على القضايا العامة.

بالنسبة لريفانز، تمثل المشكلة نقطة البداية للبحث والعمل. فهو يميز بين المشكلة واللغز. فالألغاز قد تشبه المشكلات لكنها في الواقع مواقف ذات « إجابات مناسبة » حيث تتواجد حلولها بالفعل. لكن لا توجد إجابات وحيدة مناسبة للمشكلات لكن من خلال العمل والبحث تتعلم تغيير الموقف.

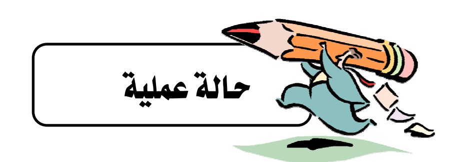
ويعتبر عجزك في تشغيل سيارتك مشكلة بالنسبة لك لكنه لغز بالفعل حيث يوجد شخص بالفعل، خبير ذات معرفة خاصة يعرف



كيفية حل هذا اللغز. يعد تغيير طريقة عمل زميلي للتوافق مع أسلوبي بالفعل مشكلة حقيقية في ضوء التعلم بالإنجاز حيث هذا موقف لا توجد له إجابة مناسبة (بالرغم مما يقوله كتاب « المدير البطل »).

فمشكلة التعلم بالإنجاز وسيلة للتعلم الذي يتطلب منّا التواكب مع أفكار العمل ومحاولة إيجاد حل لها وتأمل ما توصلنا له لرؤية ما تعلمناه. ندرك بتلك الطريقة طبيعة المشكلة ذاتها ونعرف أنفسنا وطريقة تفكيرنا وعملنا وتعاملنا مع الآخرين. لا يسير بنا هذا التعلم قدماً في الموقف المعين الذي بصدده بل يساعدنا أيضاً في كيفية تعاملنا مع جميع المشكلات.

توضح الحالة التالية نوعية المشكلات المختلفة التي يمكن للأفراد تناولها داخل مجموعات التعلم بالإنجاز.



مجموعة تعلم تفاعلي في مجلس مدينة (هالم).

كشف الاجتماع الأول لمجموعة التعلم بالإنجاز في مجلس مدينة (هالم) عن ثلاثة أنواع من المشكلات:

كانت مشكلة (مايا) خاصة وذاتية. فقد كان لديها متدرب متخرج في فترة اختبار تجريبية لمدة ستة أشهر ووافقت على مباشرته لكنها

شعرت بعدم توافقه على النحو الجيد، ففي البداية أوضحت له فائدة الشك لكنها أصبحت مشغولة تمامًا على أي حال فقد تلقت الآن شكوى أو شكوتين عن جودة العمل لتضاف إلى التعليقات الغريبة التي تسمعها. شعرت (مايا) بأنَّه ينبغي القيام بشيء ما. أقلقها عدم وفائها بوعودها والتوقعات المأمولة منها وتفكر في ترك كل من المتدرب والقسم. فكيف يمكنها التعامل مع المشكلة؟

لاحظت المنسقة سهولة انتباه الأفراد لتلك المشكلة الواضحة وإيجادهم لخيارات يمكن اتخاذها نحوها. ومع ذلك، يمكن أن تتضمن تلك المشكلة البسيطة قضايا أعمق.

كانت مشكلة (روي) مختلفة. فعندما التحق بقسمه الحالي تم وعده بأنَّه سيتمكن من تطوير إحدى جوانب العمل ذات اهتمام ذاتي ومهني رائع ويشارك مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة وصيانة الإسكان. وبالرغم من ذلك، لم تتضح مهامه الوظيفية منذ بدئه العمل، وبدأ يشعر أن رئيسه غير مهتم تماماً بهذا العمل كما هو مفترض. في ضوء استيائه من ذلك لم يعد يعرف اكتشاف طرق جديدة لحدوث البداية. تساءل بصوتٍ عالٍ هل قضية الجنس تلعب دور، فرئي لونه أسود (مثل العديد من السكان) ورئيسه لونه أبيض.

تدرك المنسقة مشاعر وهموم (راي) وتلاحظ اختلاف مشكلته تماماً عن مشكلة (مايا) تتسم خيارات الأفعال بوضوح أقل وحساسية أكبر. لن يتم حل تلك المشكلة بسهولة بالرغم من زيادة إمكانية تحقيق تعلم

هنا من عمل « واقعي ومطلوب ».

مشكلة (كيرون) مختلفة تماماً. فقد أصبح مقر قسمه مكان حزين. تقاعد مؤخراً المدير السابق الذي أدار القسم لمدة ٢٢ عاماً نظراً لدواعي صحية بعد اتهامه بإساءة استخدام الأموال والأجهزة العامة. يهدد خطر التحقيق الجميع ويسير النائب السابق – المدير الفعلي الجديد – على نفس نهج الرئيس السابق. وكقائد لفريق العمل، يتفق (كيرون) أن العديد من الإجراءات كانت عرضية، ومع ذلك كان يعرف كل فرد المطلوب منه من قبل على الأقل لكن حاليًا تسير الأمور بعشوائية وعلى نحو غير يرام. يواجه القسم ضغط كبير بسبب المنافسة الخارجية وتزيد احتمالات فقده للعمل وبالتالي الوظائف. لخص (كيرون) القضية في تلك العبارة: « لم نعد قادرين بعد الآن على التعاون مع بعضنا البعض ».

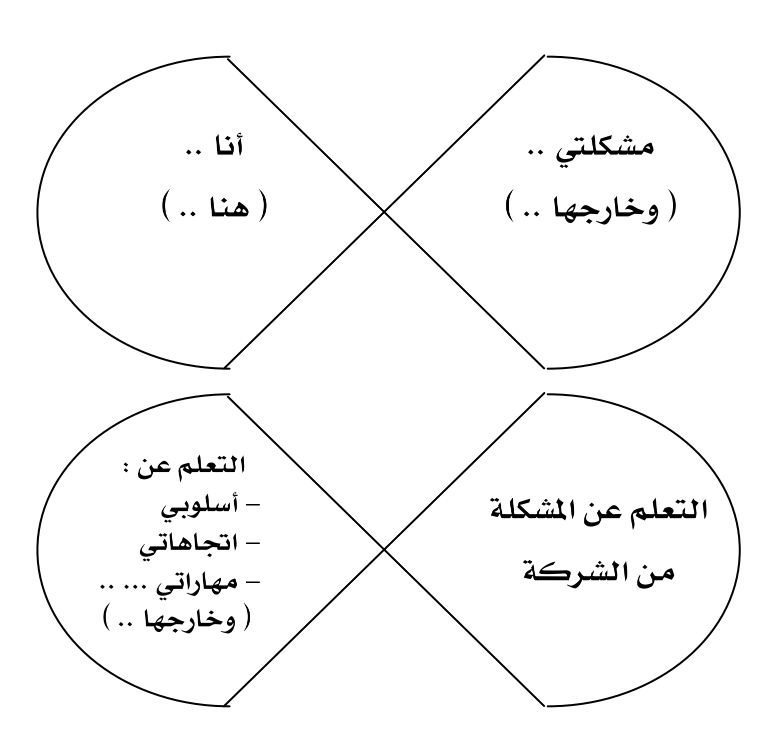
يشير المنسق أن بعض المشاكل كبيرة وعميقة جداً. لأجل كيرون – ولأجل آخرين في المجموعة أيضاً – يصبح من الأفضل اختيار مشكلة أكثر تحديداً وشيوعاً. تطلب المنسقة من (كيرون) أن يبدأ بوصف فريق عمله...

وهكذا، تلك أنواع مختلفة تماماً من المشكلات لكنها تشترك في أمرين: جميعها قابلة للعمل والتعلم ولديها جميعاً كل من مظاهر ذاتية وتنظيمية.

وتستحق كافة « المشكلات » أن يطلق عليها كذلك. لابد أن يشعر كل فرد بخصوصية ذاتية نحو المشكلة مهما اختلف الأفراد الذين

يتطرقـون للمشـكلة شـاعراً بضرورة القيـام بشيء مـا نحوهـا وإلا لـن يحدث أي عمل أو تعلم. لكن تفـوق مشـكلة الـتعلم بالإنجـاز طبيعتهـا كمجرد مشكلة ذاتية حيث تؤثر على أناس آخرين في أماكن أخـرى ممـن لديهم وجهات نظر نحوها ومصالحهم الذاتية منها.

ولدي العمل (بما يشتمل عليه مـن تفكـير واكتشـاف وتـدريب وإجراء فعلي) مظهرين بداخل وخارج المشكلة في المنشأة؟ يدور الـتعلم على السواء حول خارج المشكلة وعن الذات.





المضي قدماً:

إن قضية الالتزام الذاتي مسألة حاسمة. فقد وضح لي أحد المدراء الثاقبين ذات مرة أَنَّه شجع عامل نظافة بمتجر ذو خبرة على الالتحاق ببرنامج مع تعلم تفاعلي إداري لأَنَّه « سيستمد من ذلك دفعه جديدة ». أصبح هذا من ذلك الحين أحد اختباراتي التقيمية.

يقدم المصدر المساعد لهذا الفصل بعض الأسئلة لمساعداتك في التفكير في مشكلة مناسبة مع التعلم بالإنجاز.

المصدر المساعد:

ملخص لتحديد مشكلة قابلة للتعلم بالإنجاز.

ستساعدك تلك الأسئلة على التفكير في مشكلة مناسبة أو فرصة أو قضية للتعلم بالإنجاز:

١ - صف مشكلتك في جملة واحدة.

٢ - لماذا هي مهمة؟

أ - لك؟

ب- لشركتك؟

٣- كيف ستدرك تحقيق تقدم في تلك المشكلة؟

٤ - مَنْ ترغب أيضاً أن يشعر بالتقدم في تلك المشكلة؟

٥- ما الصعوبات التي تتوقعها؟

٦- ما هي الفوائد التي تتحقق عند تقليل حجم المشكلة أو حلها؟

أ - لذاتي؟

ب- للآخرين؟

ج - للمنشأة؟

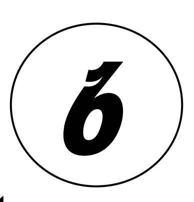
في حالة شركة (جون تان) (الفصل الثاني)، كان لدى أفراد المجموعة أفكار واضحة للغاية إزاء ما يرغبون فعله. غالباً يصبح من

الصعب تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً كافياً للوصول لنتائج واضحة قابلة للقياس أو معيار للنجاح. ملحوظة: لا مانع من المحاولة.

أحياناً يصبح من السهل وضع صورة أو رؤية لكيفية اختلاف الأشياء. ربما يستطيع الأفراد أن يرسموا صورة أو يسردوا قصة عن سير الأمور عند اختلافها وتصبح أفضل عن الوضع الحالي إلى حد ما. عندما تقل إمكانية وجود نتائج قابلة للقياس، يمكننا أحياناً أن نضع ونتناول اتجاهات مختلفة وعلاقات أفضل أو فهم مشترك انظر في الفصل الثامن على مثال عن الرسم الذي ساعد بتلك الطريقة.

بعد تحديد – وربما بعد إعادة التحديد مرة أخرى – بعض المشكلات الجيدة، ما هي المهارات التي يحتاج أفراد المجموعة لتطويرها وإظهارها؟

* * *



الفصل السادس

ما هي المهارات التي يطورها التعلم بالإنجاز؟



تتطور العديد من المهارات الثمينة من خلال ممارسة التعلم بالإنجاز. تنطوي مجموعة التعلم بالإنجاز على ثلاثة أدوار أساسية يقوم كل منها بتطوير قدرات معينة:

- عرض المشكلة.
- مساعدة الآخرين في حل مشكلاتهم.
- تيسير عملية التعلم.

من بعض المهارات والقدرات التي يمكن تعلمها في تلك الأدوار الآتي:

١ – عرض المشكلة :

- الجذب والاستحواذ على انتباه المجموعة.



- تحليل ووصف المشكلة.
- طلب المساعدة أو النصيحة أو العون.
- القدرة على تلقي المساعدة والنصيحة والتغذية المرتدة والتحدي.
- القدرة على تأمل ما تتلقاه وتمر به.
- تحمل مسئولية وقتك ومشكلتك وتعلمك.
- التخطيط للخطوات التالية.
- التفاعل الإيجابي (النزعة نحو المبادرة باتخاذ الأفعال).
- مهارات السياسة التنظيمية.
- المرونة والمثابرة.
- الثقة في الذات.

٢ – مساعدة الآخرين في حل مشكلاتهم:

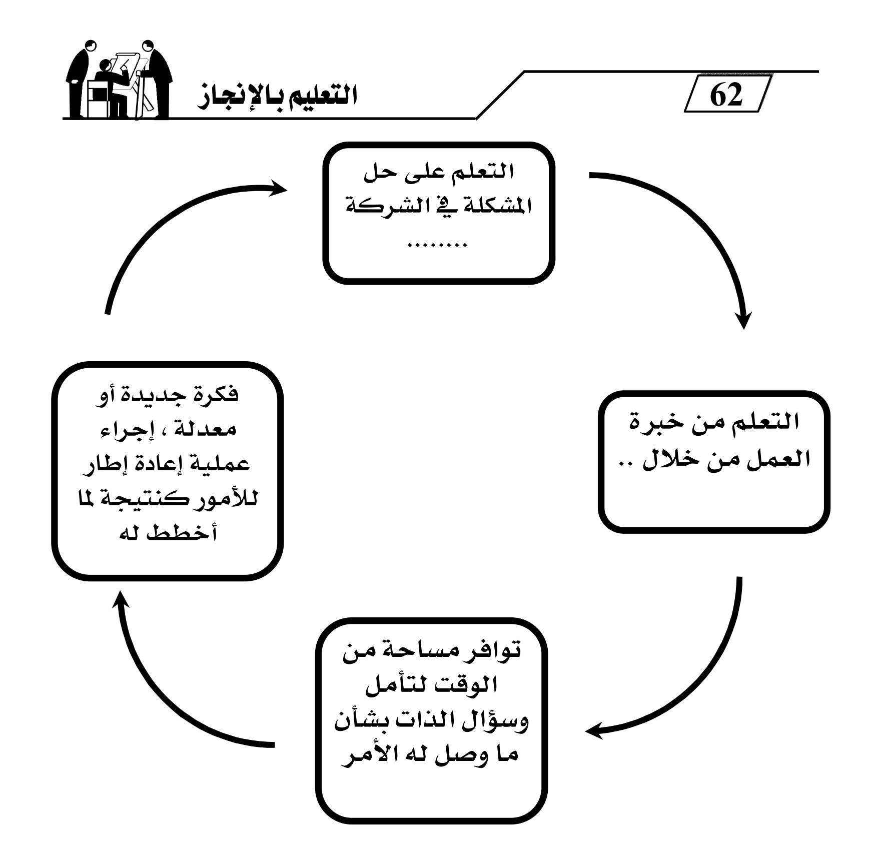
- الثقة في الآخرين (الإقناع بقدرتهم على فهم العالم بطريقتهم، واتخاذ خطوات نحو حل المشكلة).
- التعاطف.
- الإنصات التام (القدرة على الاستماع للآخرين وتعليق إصدار أي أحكام أو تقييمات)
- القدرة على منح المساعدة والنصيحة والعون.

- طرح الأسئلة.
- تقديم الدعم.
- تقديم التحدي.
- خلق خيارات للعمل.
- الرغبة لتقديم المساندة داخل المجموعة.

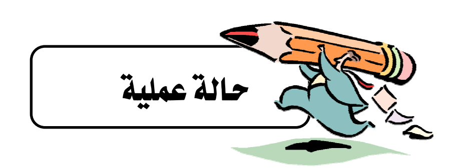
٣ – تيسير عملية التعلم:

- تيسير التبادل بين الأفراد بعضهم البعض بتلقي المعلومات وما شابه من ذلك وتقديمها.
- القدرة على تلخيص وإيجاز « الصورة العامة ».
- فهم عمليات التعلم على مستوى الأفراد والمجموعات ومنظمات العمل.
- فهم السياسات الصغرى لالمنشأة.
- القدرة على محاسبة الذات والاعتراف بالأخطاء والشكوك.

ويمكن تعريف كافة تلك المهارات على نطاق واسع بمهارات التعلم (بالرغم أن بعضها ميول أو قدرات أو إمكانيات). تهدف تلك المهارات لمساعدة الأفراد على التحرك حول دورة العمل والتعلم:–



توضح الحالة التالية بعض الأمثلة لما تعلمه الأفراد من العمل داخل مجموعات:



ما تعلمه الأفراد من التعلم بالإنجاز

تعطي التعليقات المتنوعة – المأخوذة من تقييمات ومراجعات

متنوعة – لمحة عمَّا يمكن تعلمه من التعلم بالإنجاز:

تعلم أحد المدراء كثيراً عن طريقة تنفيذ الأشياء:

« تعلمت ما ينبغي القيام به بعد جلستين في المجموعة، لكن تمثلت المشكلة في كيفية القيام بذلك؟ فإنني كنت متحمساً لذلك لكن لم يهتم الآخرون بذلك. فقد شجعتني المجموعة على الذهاب والتحدث مع الأفراد الذين ربما يهمهم الأمر. لفترة لم يحدث جديد كما بدا الأمر لكن بعد ذلك أعتقد الجميع أنها فكرة جيدة! لم توجد في الواقع مقاومة لذلك بل المشكلة كانت أنا. فتخيل ذلك!!! »

وجدت إحدى المديرات ذاتها أنَّها كانت جزء من المشكلة:

« عندما انضممت للمجموعة، كنت واضحة بشأن مشكلتي وتوقعت ببساطة أن يمنحني الآخرون خلاصة خبرتهم ويخبرني جميعهم تقريباً بما ينبغي عليَّ فعله. تحقق ذلك إلى حد ما لكن الأمر الذي لم أتوقعه هو دفعي وتحفيزي وتشجيعي حقاً في التفكير في المشكلة نفسي. فقد تعلمت أن القضية بأكملها ترجع لي وكانت طريقة أدائي كمديرة للمالية العائق الفعلي الظاهر الذي أزعجني وأزعج رئيسي والآخرين في القسم ».

تعلم مدير آخر مهارة البحث القيمة:

«يمكنك أن تحاول تعليم الآخرين لكنهم فقط الذي باستطاعتهم تحقيق ذلك. حالياً ربما أصبحت معروفاً بأسلوبي البحثي لحل القضايا!».



اكتشف هذا الشخص أن الأمر بأكمله مرتبط بالشركة :-

لقد بدأت أن أحاول إضافة بعض المنطقية لنظام وضع الصفقات في صف، لكنني كلما ترقيت في الشركة – بتشجيع كبير من رئيسي والمسئول التنفيذي الأعلى – أدركت أن الخطأ في طريقة أدائنا التنظيمي جميعاً. ففي ضوء ما تعلمته منذ وجودي هنا، أدركت أننا باحتياج لتدفق أقل هرمية وأكثر جانبية بدءاً من المشتري للمورد ومرة أخرى للمشتري. لذلك ما نتطلبه هو تغيير كبير عنه تغيير صغير، لابد أن يساهم فيه الجميع لكن الأمر يبدو مثيراً للغاية حيث إنني السبب في ذلك بأكمله».

في حالة أخرى أصبح الدور الهام للإدارة العليا واضحاً :

«تعتبر أكبر قضية لي هي تأثير مديري الإدارة العليا. فإذا تعلم أفراد الإدارة العليا شيء جديد لهم فالمنشأة بأكملها ستصبح أكثر صحة. لكن للأسف يبدو الدليل على هذا المشروع أكثر سلبية عنه إيجابية. فمدراء الإدارة العليا يبدون كأفراد منعزلين، يكافحون وحدهم مع جداول أعمال كبيرة، وغالباً مستمرون في الانشغال بقضايا إجرائية يومية، وشاعرون بالقلق والتوتر بشأن مستقبلهم الذاتي ولا يتلقون أي دعم ذاتي أو عمليات تعلم بشكل مقبول».

بشكل شائع، تعلم الأفراد الكثير عن عملية التعلم ذاتها :

«توجد لحظة مفاجئة عندما يحدث التعلم... فقد كنت شاعراً بالاضطراب.. وعاجز عن إدراك المشكلة التي تواجهني. كنت لا أريد

التغير ولم أتحدث مع أي شخص. كنت متوتراً... وشاعراً بالحزن ومستغرقاً في الأسى الذاتي ومتحدثاً عن الأمر مع ذاتي. لذلك قررت التحدث مع شخص تمكن من مساعدتي ولفت انتباهي لهذا التفكير الفعال «وهو تطبيق التعلم بالإنجاز». بالطبع، لم يساعدني هذا الشخص لكن المحادثة لم تكن بلا جدوى لأنني أدركت، فجأة أن تلك كانت المشكلة، فأنا الوحيد الذي أستطيع حلها. بدت تلك اللحظة كلحظة حاسمة حيث تقرر فيها تحمل مسئولية المشكلة وعدم إرجاع الأمر لخطأ الآخرين الذين وضعوك فيها» .

« لم نتعلم جميعاً نفس الأشياء أو في نفس الوقت – فالأمر أدركناه في أوقات مختلفة – وتعلم بعضنا الكثير وتعلم البعض الآخر القليل» .

كما طبقت إحدى الأفراد أسلوب التعلم بالإنجاز في العديد من مظاهر حياتها:

« أصبح التعلم بالإنجاز بمثابة فلسفة لي – المنهج الذي استخدمه في كافة أنشطتي. أتحدي ذاتي طوال الوقت، فلماذا؟ وما السبب في ذلك؟ كن إيجابياً! توجد إجابة لذلك! لقد مررت أيضاً بالألم العاطفي عند تغيير ذاتي مع منظمة عملي. لا يمكننا الابتعاد عن ذلك فإذا آثرنا في ذلك فلابد أن يؤثر علينا ويلمسنا».

لا تعتبر تلك المهارات والقدرات والإمكانيات العنصر الحاسم في علمية التعلم بالإنجاز بالرغم من أنها ستساعد كل فرد على العمل



والتعلم. يفضل تقريباً ألا يصبح الأداء الماهر بارعاً دوماً بل يكمن العنصر الجوهري في التعلم بالإنجاز في الرغبة والميل للعمل والتعلم.

عند التعلم، لا يمكنك أن تصبح ماهراً طوال الوقت، فكونك غير مؤهل جزء من العملية. فأنت لست بحاجة للمهارة الكاملة لممارسة التعلم بالإنجاز، فالسؤال الأول هو « هل ترغب في الاستمرار والمضي قدماً؟ ».

يعطي المصدر المساعد الموضح أدناه بعض الأفكار المفيدة للبحث وطرح الأسئلة – المهارة الأولى والأخيرة للتعلم بالإنجاز.

المصدر المساعد:

أسئلة جيدة حول التعلم بالإنجاز:

أسئلة (ريفانز) الثلاثة الرئيسية:

- مَنْ يعرف عن المشكلة؟
- مَنْ يهتم بالمشكلة؟
- مَنْ يستطيع القيام بشيء ما حيال المشكلة؟

تزيد تلك الأسئلة عن مجرد كونها بداية للانطلاق، فهي تشير للعمليات الأساسية الثلاثة الخاصة بأفعال الإنسان – التفكير والشعور والرغبة. يركز معظم التعليم الإداري على أحدها فقط – التفكير، هل تفهم المشكلة؟ هل حللتها بالشكل السليم؟

لكن طريقة شعورك نحو الموقف ومدى التزامك ووفائك به يعتبر عنصر حيوي، بل قد يفوق دوره ذلك. فالأفراد ذوو العلم يعتمدون بشكل تام على مرحلة التفكير أو الاكتفاء بالتحليل حيث لا يؤدي التخطيط فقط للعمل مطلقاً.

من الأسئلة المفيدة للعمل والتعلم:

- ما الذي أحاول القيام به؟
- ما الذي يوقفني عن ذلك؟
- ماذا يمكنني القيام به تجاهه؟



- مَنْ يعرف بما أحاول القيام به؟
- مَنْ يهتم بما أحاول القيام به؟
- مَنْ يمكنه تقديم يد المساعدة أيضاً؟

من بعض الأسئلة الأخرى التي قد تيسر من العمل داخل المجموعة :

❑ ما الذي تريد أن تخرج به من فائدة من تلك الجلسة؟

❑ هل يمكنك أن تخبرنا بالقصة مثلما حدثت؟

❑ ما الذي تعلمته من ذلك؟

❑ كيف يشعر الآخرون – الزملاء، الأصدقاء، الشريك، الرئيس.. إلخ تجاه هذا الموقف ذلك؟

- كيف تشعر تجاه ما يحدث؟
- ما الأسئلة التي يثيرها ذلك؟
- كيف يمكننا مساعدتك للسير نحو الأمام في تلك القضية؟
- كيف يتعامل الشخص الذي يعجبك بشدة مع هذا الموقف؟
- هل يمكنك التفكير في ثلاثة خيارات للعمل؟
- ما هي إيجابيات وسلبيات كل خيار من الخيارات؟
- ما الخطوات الأولى التي سوف تتخذها قبل اجتماعنا الآتي؟
- في مقياس من ١ إلى ١٠، كيف ستقوم بهذا العمل بالترتيب؟
- كيف يمكننا أن نجعل تلك المجموعة أكثر فعالية؟

عـادة سيضـع المستشـار أو المنسـق نمـوذج لتلـك الأسـئلة لكـن بإمكانية أي شخص اكتساب تلك المهارة الثمينة. كلما تزيد قدرتك على اكتسـاب مهـارات الـتعلم بالإنجـاز المتنوعـة كلـما سـترغب في تيسـير مجموعتك ذاتياً حيث يتناوب الأفراد الـدور أو ينفـذوا ذلـك عـلى نحـو جماعي.

يثار سؤال واحد دائـماً تقريبـاً حـول الـتعلم بالإنجـاز بشـأن عمليـة التقييم.

كيف نعرف أن التعلم بالإنجاز ذو قيمة؟.

❋ ❋ ❋



الفصل السابع

كيفية تقييم التعلم بالإنجاز؟



تعني عملية التقييم وضع قيمة لشيء ما. يتم تحديد القيمة بناء على معايير محددة وكلما أصبحت المعايير أكثر تحديداً كلما تم وضع القيمة بشكل أسهل.

يمكن القيام بعملية التقييم لهدفين:

التطوير: لجعل الأشياء أفضل ولتحسين العمل والتعلم.

أو لإصدار أحكام تقديرية: لتقييم تأثير أو إسهام شيء ما.

يجب أن يصبح التقييم التطويري جزء من استمرارية أي جماعة والمصدر المساعد في هذا الجزء يقدم شكل بسيط لتقييم اجتماع إحدى المجموعات لهدف تحسين العمل والتعلم.

يعتبر التقييم التقديري مهم لفحص تحقيق الأهداف واستخدام الموارد على النحو الجيد عموماً يعد تطبيقاً جيداً عند تشجيع الأفراد



بشأن التفكير في «معايير نجاحهم» في مجموعة التعلم بالإنجاز. يمكن مقارنة النتائج في ضوء أهداف مرتقبة كلما يمكن وضع معايير معينة.

وبالرغم من طبيعة التقييم كنشاط هام وينبغي التخطيط له من البداية فإنَّه يمكن مواجهة صعوبة لجعله بسيطاً و فعلاً. فمن الأسهل تقييم تأثيرات شيء ما على نحو قريب « يبدو أن المجموعة نجحت جيداً اليوم » أو « تعلمت الكثير هذا الصباح» لكن عندما تجاوب على سؤال مثل «ما القيمة الإجمالية للعمل والتعلم؟» فإنَّه لا يتعين عليك النظر في النتائج المتعلقة بالمهام فقط بل النظر بصورة حتمية على المنشأة بأكملها.

يمكن تقييم أداء مجموعة التعلم بالإنجاز على مستويات عديدة:

- **الأفراد**: في ضوء سير التقدم في المشكلة والتعلم من المجموعة.
- **المجموعة**: في ضوء تطوير المجموعة والنضوج والإنجاز الجماعي.
- البرنامج أو **على مستوى المنشأة** بأكملها: عبر المجموعات والتأثير على الجميع.

يمكن أيضاً التقييم على فترات زمنية مختلفة، فعلى سبيل المثال:

- **نتائج مباشرة**: فعلى سبيل المثال في نهاية اجتماع المجموعة (انظر في المصدر المساعد).
- **نتائج متوسطة المدى**: على سبيل المثال، في منتصف البرنامج

أو في وسط سلسلة من الاجتماعات.

- ✍ **نتائج على مستوى البرنامج**: في نهاية المجموعة أو البرنامج.
- ✍ **نتائج تنظيمية**: بعد فترة طويلة من بدء المجموعة أو البرنامج لتقدير التأثيرات على الشركة.

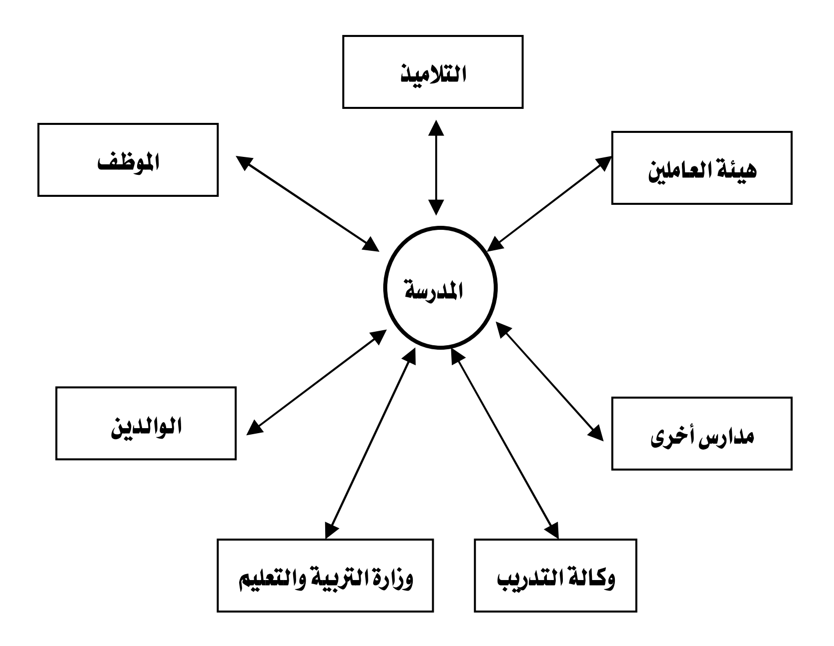
في ضوء التقييم التقديري، يصبح من الصعب تحديد السبب والنتيجة على مستوى المنشأة بأكملها. فكيف نعرف أن مجموعة التعلم بالإنجاز أو البرنامج خفض من التكاليف بنسبة ٢٣٪؟ متى ظهرت عوامل عديدة أثرت على العمل؟ في الغالب تصبح أفضل طريقة للقيام بذلك هي الحصول على أحكام وتقديرات الأفراد بشأن ذلك – مثلما حدث في حالة (جون تان) في الفصل الثاني. في حالة تلك البيانات الكمية، يعتبر من المفيد جمع أحكام من عدد من أصحاب المصالح لأي مشكلة.

وتوضح الحالة التالية كيفية تحديد هؤلاء أصحاب المصلحة مع معاييرهم لنجاح برنامج التعلم بالإنجاز في نظام إحدى المدارس:



مجموعة من تعلم تفاعلي لمدراء المدارس ونوابهم

حددت مجموعة تعلم تفاعلي للمدراء والنائبين عدد من أصحاب المصلحة خارجياً وداخلياً لكل مدرسة:



استخدم كل فرد من أفراد المجموعة مخطط أصحاب المصالح لتحديد معايير النجاح لمشروعاتهم الذاتية. فعلى سبيل المثال، أراد أحد نائبي المدراء تحسين تطبيق مظاهر المنهج القومي:

أصحاب المصلحة	معايير النجاح	الدليل المطلوب
١ – التلاميذ	أ – « دروس أكثر إمتاعًا » ب- « توقع المطلوب بشأن التقييم » وهكذا	أ – تقييمات نهاية الدروس. ب- الإنجازات المتطورة.
٢ – الوالدان	أ- « معرفة أداء طفلهم » ب- « كيفية مساعدة طفلهم ليصبح أفضل»	أ- تغذية راجعة على التقارير والاجتماعات الليلية المفتوحة. ب- إمكانية الاطلاع على معلومات ما بعد الحصص الدراسية.
٣- وزارة التربية و التعليم		

أجرت المجموعة تقييم نهائي دقيق للغاية حيث زاروا مدارس بعضهم البعض لفحص مدى تقديم تحقيق المعايير المتنوعة لأصحاب المصالح. أشار التقرير لتلك الأمثلة:

ذكرت هيئة موظفي إحدى المدارس أن « العلاقات بين المدرسة والوالدين تحسنت بشدة. تضاعف عدد الحاضرين للاجتماعات الليلية

المفتوحة وعبر الوالدين عن شعورهم بمزيد من الثقة بشأن طلب المعلومات ».

كما قال أحد مدراء المدارس: « ساعدني ذلك كثيراً – فقد كنت معتاداً على الشعور بالتوتر الشديد ووجود علاقة سيئة بيني وبين نائبي لكن الآن تحسنت قدرتنا على التواصل والعمل معاً. كما أشعر بتحسن وأعتقد كذلك مدرستي».

وقال عدد وافر من أفراد المجموعة أنهم استعانوا بكافة أنواع أدوات وآليات الآخرين وآليات الآخرين حيث قاموا بتطبيقها في مدارسهم.

ذكرت رئيسة الإدارات التعليمية في مقابلة شخصية أجراها معها اثنان من أفراد المجموعة أن مديري الإدارات التعليمية الأخرى لاحظوا أن المدارس « تسير بشكل أفضل كثيراً وتضاءل فيها جو الأزمات ».

تم ملاحظة تحقيق تحسينات متنوعة في أداء وإنجازات المدارس.

وأخيراً وصف أحد النائبين مجموعة التعلم بالإنجاز « كانت بمثابة واحة – والسعادة الغامرة التي تهرب إليها من المدرسة لمنتصف يوم وينصت إليك بالفعل آخرين! كما تستمع لنفسك... وترى كيفية تناول الآخرين لمشاكلهم ».

يعتبر التقييم الذاتي جزءًا هامًا من التعلم بالإنجاز. يعد الوعي

بالذات وتحسين القدرة على تقييم الذات أهم نتيجة في حد ذاتها.

يمكن أن يصبح إجراء عملية تقديرية رسمية بشكل أكبر – على سبيل المثال، مقابلة أصحاب المصالح وتقييم درجة تحقيق توقعاتهم مهمة أخيرة رائعة لمجموعة التعلم بالإنجاز – مثل الحالة المذكورة أعلاه. يمكن أن يمثل هذا التقييم الجمعي للعمل والتعلم طريقة ممتازة « لتحقيق نهاية جيدة ».

السمة الأدنى للتقييم المزدوج:

أولاً: مراجعة منتظمة للتقييم التطوري في اجتماعات المجموعة.

ثانياً: ملخص، تقييم تقديري لقيمة البرنامج بشكل إجمالي بالنسبة للأفراد ومنظمات العمل المعنية.

يعتبر المصدر المساعد لهذا الفصل ورقة عمل تقيميه لاجتماع المجموعة، التي ربما تصبح مفيدة بشكل خاص في المراحل الأولى لتأسيس المجموعة لكي تغرس عادة التقييم

المصدر المساعد:

ورقة عمل تقيمية لاجتماع المجموعة.

ينبغي أن يقضي كل فرد خمسة دقائق في تأمل عمل المجموعة بشكل فردي وقبل أن يشارك أفكاره مع زملائه في المجموعة:

١ – مشكلتي: الأشياء الثلاثة التي تعلمتها اليوم عن مشكلتي هي:

✍ ....

✍ ....

✍ ....

٢ – ذاتي: الشيء الذي أدركته عن ذاتي اليوم:

✍ ....

✍ ....

✍ ....

٣- العمل: خطواتي التالية في العمل قبل الاجتماع القادم هي:

✍ ....

✍ ....

✍ ....

٤ – أفراد المجموعة الآخرين: أكثر شيء رائع أدركته اليوم عن المشكلات التي تواجه كل فرد من أفراد المجموعة هو:

الاسم:

الاسم:

الاسم:

الاسم:

الاسم:

الاسم:

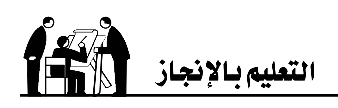
٥- المجموعة: الشيء الذي ظهر لي اليوم في ضوء العمل داخل المجموعة هو:

✍ ....

✍ ....

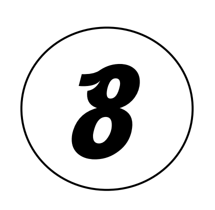
✍ ....

✍ ....



يمكننا أن نحقق نتائج رائعة لكل من الأفراد ومنظمات العمل من خلال التعلم بالإنجاز. لكن من المهم الوضع في الاعتبار أن التعلم بالإنجاز ليس علاجًا سحريًّا أو عجيبًا. لقد حاولت أن أشير لبعض الأمور المجهولة هنا بجانب محاولة التشجيع لإدراك ذلك في نفس الوقت. من فضلك قم بذلك ثم أقرأ الفصل الثامن حينما تصبح مستعداً لتمعن الطريقة في حد ذاتها.

* * *



الفصل الثامن

بالتأكيد! ألا يمكن أن يقوم التعلم بالإنجاز بكل شيء؟

لا بالطبع. فقد تم الإشارة سابقاً لبعض أوجه قصور التعلم بالإنجاز – خصوصًا في الفصل الثاني. لابد أن تتوافق الظروف للتعلم بالإنجاز حيث ينبغي أن يتوافر استعداد – لدى الأفراد والشركات – أو لن سيحقق الهدف منه. ففي جميع مشروعات التعلم بالإنجاز التي تعاونت معها، نجحت وأنجزت بعض المجموعات عن غيرها وكذلك حصد الكثيرون فوائد عظيمة بينما البعض – عادة أقلية صغيرة – لم يحقق منه أي شيء.

إذا تمثل هدفك في تدريب الأفراد على مهارات أو معرفة معينة فمن المحتمل حينها أن تتواجد طرق أكثر فعالية وكفاءة لحدوث ذلك. بالتأكيد يمكن أن يلعب التعلم بالإنجاز دور هام إذا سعيت لحدوث تغيير في المنشأة أو النظام. لكنه لا يمكنه القيام بتلك المهمة بأكمله بذاتها، فإنَّه يحتاج أيضاً لرؤية جديدة وقيادة من الإدارة العليا والتزامات بموارد معينة وهكذا.

ففي المقام الأول التعلم بالإنجاز مجرد فكرة أو فلسفة وليس ببساطة طريقة تدريبية أو تعليمية بديلة. فقد سعي (ريفانز) لحل التداخل الذي لمسه يتطور بين التفكير والعمل تاريخياً أي الأفكار والتنفيذ. ففي ضوء عرضه للعمل والتعلم كوجهين لعملة واحدة، سعى إلى الإسهام في حل وتحسين العديد من المشكلات العاجلة والشديدة التي تواجه مجتمعنا بوجه خاص اهتم اهتماماً شديد بهؤلاء العاجزين عن مساعدة أنفسهم - حيث يشملنا جميعاً من حين لآخر - ووصف عملية التعلم بالإنجاز بأنَّها « مساعدة القادرين لبعضهم البعض لأقرانهم العاجزين ».

يتسم ريفانز بالتحيز والحسم حيث يوضح من خلال كتاباته نيته لجعل التعلم بالإنجاز عملية ثورية أكثر عمقاً عنه مجرد طريقة تقديرية « للتعلم بالممارسة ». ينطوي التعلم بالإنجاز على فلسفة أخلاقية تتعلق بالأفراد والتطور الاجتماعي وتتضمن:

- **الأمانة تجاه الذات:** السؤال الأكثر قيمة الذي تعلمه المدراء في هذا البرنامج البلجيكي كان « من هو الإنسان الأمين، وما ينبغي على فعله لأصبح كذلك؟ ».

- **محاولة فعل الخير في العالم:** يستشهد (ريفانز) بكل من مقولتي (إس. تي. جيمس) « كن فعلاً ولا تكن رد فعل » ومقولة (شاو) في « العودة إلى Methuselah لا يكفي أن تعرف الخير بل لابد أن تقوم به ».

- **بغرض الصداقة:** « جميع المعرفة القيمة لأجل العمل وجميع الأعمال الثمينة لأجل الصداقة » (جون ماكميوري – الذات كعامل) النص الأساسي لريفانز.

وقد أدرك العديد من الناس حول العالم قيمة التعلم بالإنجاز بدون السماع حتى عن (ريفانز) أو فلسفته. يرجع ذلك بسبب تقديم التعلم بالإنجاز لشكل تطبيقي جيد للغاية لمساعدة الذات إدارياً. كما قال أحد المدراء عن ذلك:

- « يقدم الشكل التنظيمي للمجموعة « مساحة» نادرة عن الحياة التنظيمية، ووقت للتأمل والمراجعة، وطريقة للربط بين الأفراد والتعلم الجماعي وتصريح للتحدث بحرية تامة في جو من السرية والدعم والتحدي والتشجيع. تتيح تلك السمات حدوث التعلم عن كل من الإدارة وعلى مستوى أكثر عمقاً – عن الذات كمدير ».

- تخلق تلك المساحة والفرصة من خلال تطبيق فكرة التعلم بالإنجاز؟ أو الطريقة إذا رغبت في ذلك وبالرغم من ذلك، تستمد الطريقة حيويتها من الفلسفة المشار لها أعلاه وتصبح النتيجة تطبيقية للغاية وخفية وعميقة أيضاً.

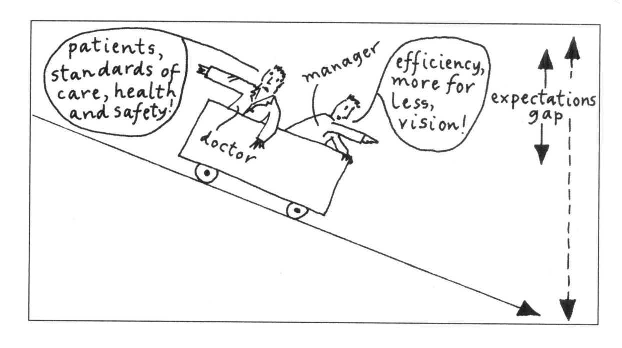
توضح الحالة التالية القيمة العملية للتعلم بالإنجاز من خلال عمل (توني) – طبيب يعمل بالمستشفي – الذي يشعر بالضيق من منظمة عمله ويرغب في تغييرها. يشعر بفقدان القوة وعدم الرغبة في العمل بجانب شعوره بالضيق.



الطبيب الغاضب:

يعمل (توني) كطبيب، نفسي في إحدى المستشفيات القومية الكبرى للعناية بالصحة النفسية. يشعر بالضيق كثيراً من التغييرات التي تحدث في المستشفي والضغوط التي يلاقيها ومستوى الخدمة المقدمة لمرضاه واتجاه المدراء الراغبين دوماً في الكثير في ظل القليل من الإمكانيات والذين يقدمون مساعدة ضئيلة. فإنَّه يوجد الكثير الذي يشعره بالضيق والغضب. لكن لن يساعده هذا الغضب في الواقع على مساعدته في بلوغ ما يتمناه.

يوقف المنسق (توني) في منتصف حديثه ويقترح عليه أن يقضي ١٠ أو ١٥ دقيقة لرسم الموقف كما يمر به. بعد فترة قصيرة من الجدال، خرج توني مصطحباً معه قلم ولوحة ورق مقوى إلى غرفة أخرى. ثم يعود مع لوحته:





يسأل منسق المجموعة (توني):

« كيف يبدو الأمر لكل من الأفراد الموجودين في الصورة؟»... الذي يؤدي لمناقشة رائعة عن مشاعر المدير في الصورة يتم طرح سؤالين حاسمين واقتراح في العشرين دقيقة القادمة « بماذا تخبرنا الصورة عن العلاقة بين المدير والطبيب؟ ».

(يعتبر أكثر شيء واضح – لأحد أعضاء أفراد المجموعة على الأقل – توجيه ظهر كلاهما لبعضهما البعض).

ما حل تلك المشكلة؟ :

مع تفكير (توني) في الأمر، يعرض منسق المجموعة اقتراح:

«هل يمكنك أن تأتي إلينا الاجتماع التالية بخيارات أفعال تتعلق بـ « أنا– نحن– هم »؟

- ما الذي احتاج للقيام به؟
- ما الذي نحتاج للقيام به؟
- ما الذي يحتاجون هم للقيام به؟ « الأشخاص غير الموجودين بالصورة ».

يوافق (توني) على الذهاب والتفكير في تلك الأسئلة والتحدث مع قليل من الأفراد وعرض ذلك في المرة القادمة.

من خلال الابتعاد عن الحديث لبعض الوقت، ينجح (توني) للنظر لذاته وللموقف من منظور مختلف وربما بمزيد من الأمانة بشأن إسهامه



في الأمر. لا يعني ذلك أنه مخطأ في شعوره بالضيق. بينما يعتبر الضيق شعور صحي في مواجهة الظلم وعدم الحيادية فإنَّه غالباً يصبح مرشد ضال للفعل. فالهدف هنا هو التوصل لاحتمالات العمل والتعلم لتحسين صحة الأفراد.

يوضح هذا المثال إمكانية أن يساعد رسم المشكلات غالباً الأفراد على تبني منظور أكثر وضوحاً يشعر المحترفين والمدراء الذين يتعاملون أساساً بشكل لفظي بالضياع أيضاً في ذلك. فنحن أصبحنا معتادين على استخدام الكلمات لإخفاء الأشياء بجانب توضيحها وشرحها. أحياناً لا نعي حتى وقت استخدامنا لها. يعمل رسم الموقف على الابتعاد عن الكلمات ويخلق الوضوح والأمانة والتحرر.

دوماً يقف (ريفانز) بجانب سعي الأفراد للعمل والتعلم لكنه أيضاً يهتم بتحديد الظروف التي تعزز من التعلم بالإنجاز على نحو أفضل. فتلك رؤيته عن التعلم بالإنجاز:



المصدر المساعد:

رؤية (ريفانز) عن التعلم بالإنجاز:

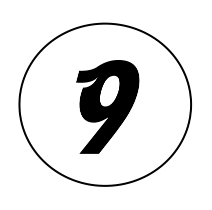
يوضح (ريج ريفانز) أن التعلم بالإنجاز لا يعني التعلم الفردي في مجموعات صغيرة. يسيطر منظورة في « تواصل الشك لأعلى» على أبسط تعريفاته البسيطة لمنظمة التعليم. فهو يصف طريقة تحقيق ذلك في كتابة « الشركة كمنظومة تعليمية » (١٩٦٩):-

- « هو عبارة عن وضع مسئول الشركة التنفيذي الأعلى ذلك في مقدمة أولوياته من المسئوليات لتطوير الشركة كمنظومة تعليمية، وسيحقق ذلك من خلال علاقاته الشخصية مع مرءوسيه المباشرين حيث يتأثر بشدة أداء أي مستوى من مستويات المنظومة نحو المستويات التي تليه بفكرة أن يستمد المستوى الأعلى أداءه من المستويات الأدنى..»
- « الحد الأقصى من التفويض للمرءوسين للقيام بـ... حيث أصبح معروفاً بطرح الأسئلة من المستويات الأدنى....
- «..... يتم النظر إلى ميثاق الأداء، والإجراءات والقواعد المعيارية ومتطلبات العمل ومثل تلك اللوائح الأخرى كمعايير يتمركز حولها تشجيع تلك التنوعات كفرص لتعلم..»
- « ينبغي أن تقترن أي إشارة لأي مشكلة صعبة تبدو ذات

علاقة بالمستوى الأعلى بكل من تفسير لإمكانية عدم إيجاد حل لها في المناخ الذي ظهرت فيه واقترح لتغيير النظام لكي يمكن احتواء وحل المشكلات المماثلة مستقبلاً ».

- « ينبغي تشجيع الأفراد على كافة المستويات، بجانب زملائهم المباشرين، لعرض مقترحات منتظمة لدراسة وإعادة تنظيم نظمهم في العمل ».

المصدر: ريفانز. آر. دابيو « الشركة كمنظومة تعليمية » في بيدلر، (M (ed.)، 1997))، التعلم بالإنجاز عند التطبيق، الطبعة الثالثة، آلدر شوت، المملكة المتحدة: جور.



الفصل التاسع

كيف يمكنني الحصول على المزيد من المساعدة؟



في ضوء عدم شعورك بالشك الآن، حقاً توجد طريقة واحدة للمضي قدماً في التعلم بالإنجاز وهي محاولتك له. إذا قرأت هذا الكتاب بتمعن شديد ستصبح متحمساً بشكل كافٍ للانطلاق لذلك اتخذ بعض الخطوات (الواقعية والمطلوبة) وستتعلم.

وأخيراً بعض الكلمات النهائية، من فضلك لا ينبغي عليك:

- محاولة تحديد الأشياء بشكل مبالغ فيه – اتجه نحو الحد الأدنى من السمات الضرورية.
- سيطر على الحياة خارج هذه الفكرة.
- اتبع كافة نصائح هذا المرشد!

بالتأكيد سيساعدك ذلك كثيرًا إذا قمت بـ:

- الاستعانة ببعض الأصدقاء الجيدين والمتحالفين للعمل معك.

- اختيار بعض المشاكل الصعبة والأكثر إثارة للعمل عليها.
- تخصيص وقت للتأمل والتعلم من الأفعال؟ كالاحتفاظ بمجلة أو إجراء تقييمات ومراجعات.

كما يتم استعراض مزيد من المصادر المساعدة أدناه. وهاهنا لديك بعض نقاط البداية للشبكات والمجلات وبعض الكتيبات الدليلية وكتب أخرى مفيدة.

الشبكات:

تقدم IFAL (المؤسسة الدولية للتعلم بالإنجاز) خدمات استشارية وتنشر رسائل إخبارية وتحتفظ بمكتبة مفيدة ولديها خدمة توثيق المراجع وتدير ورش عمل وكذلك تنشر معلومات عن التعلم بالإنجاز. العضوية متاحة لكافة الأفراد ومنظمات العمل. للحصول على التفاصيل:

Pam Wright

مدير المؤسسة الدولية للتعلم بالإنجاز.

جامعة لانكستر.

لا نكستر.

LAL 4YX

المملكة المتحدة.

الهاتف: ٠١٠٢٤٧٢٠١١٥

البريـــد الاليكـــتروني: P.wright@lancaster.ac.uk –
ww.ifal.org.uk

لدى المؤسسة الدولية للتعلم بالإنجاز عدد من الفروع الدولية مثل:

فرع المؤسسة الدولية للتعلم بالإنجاز بالولايات المتحدة:
www.ifal-usa.org

فرع المؤسسة الدولية للتعلم بالإنجاز بهولندا
www.actionlearnirg.nl

فرع المؤسسة الدولية للتعلم بالإنجاز بالسويد www.cfal.se

المجلات:

التعلم بالإنجاز: مجلة البحث والتطبيق مجلة دولية مخصصة لتقديم المعرفة والتطبيق عبر التعلم بالإنجاز. تقوم بنشر الأبحاث الأكاديمية والمهنية « دواعي التطبيق » ومقالات نقدية « يمكن الحصول على التفاصيل من:

هيلين جيمس – مدير المجلة، التعلم بالإنجاز: البحث والتطبيق
كلية الإدارة بهنلي

Greenlands
Henley on thames
Oxon
RGg
المملكة المتحدة

الهاتف: ٠١٤٩١٥٧١٤٥٤

البريد الاليكتروني: Melen. James@henley m c.ac.uk

/http://www.tandf.co.uk/journals/titles

asp. 14767333

الأدلة:

يوجه المرشد المساعد للمستخدم للتعلم بالإنجاز لهؤلاء الراغبين في تيسير الأمر على أنفسهم:

D-I-Y مرشد لممارسي التعلم بالإنجاز (٢٠٠٥) (ماندي تشيفرز) و (مايك بيدلر) ليفربول Mersey Care NHS Trust

متاح عن طريق:

ماندي تشيفرز

Mersey care NHS trust
Parkbourn
Maghull
Mersey side
L31 THW

الهاتف: ٠١٥١٤٧٣٠٣٠٣

البريد الالكتروني:Mardy.chivers@mersy.care.nlts.uk

الكتب:

كتب (ريج ريفانز) باستفاضة في التعلم بالإنجاز على مدار سنوات عديدة. تعادل كتبه الدراسة المستمرة لكن جميعها لسوء

الحظ حالياً غير مطبوعة ولابد من استعارتها من المكتبات بما فيها مكتبة المؤسسة الدولية للتعلم بالإنجاز أو المصدر الآخر. الأربع كتب الأساسية هي:-

- مبادئ التعلم بالإنجاز (١٩٩٨) لندن: ليموس وكران يحاول ريفانز عرض الفكرة بأقصى بساطة ممكنة. يعتبر أصغر حجماً لكنه مليء بالمعلومات والمعرفة.
- منشأ ونمو التعلم بالإنجاز (١٩٨٢) بروملي، كنت: تشارتول – برات.

« الأبحاث المجمعة »: تزيد عن خمسين بحث تمتد من ١٩٤٥ إلى ١٩٨١.

- تطوير المدراء الفعالين – نيويورك (١٩٧١): برايجر تعد محاولة (ريفانز) الأكثر أهمية لوضع نظرية وتطبيق للتعلم بالإنجاز اعتماداً على البرنامج البلجيكي الذي تضمن تبادل مدراء الإدارات العليا بين الشركات والصناعات.
- التعلم بالإنجاز: آليات جديدة للمدراء (١٩٨٠) لندن في أنحاء العالم.

كما يوجد عدد متزايد من الكتب التي تتناول التعلم بالإنجاز لمؤلفين آخرين. من تلك الكتب، اخترت كتابين أري فيهما فائدة:

- ماك جيل I وبيتي (2000 L) التعلم بالإنجاز: مرشد

المهارس، الطبعة الثانية، لندن، Kogan Page

كتاب حيوي يستحق القراءة حيث يتناول بصورة جيدة المهارات الخاصة بالتعلم بالإنجاز.

- وينستين، K (1999) التعلم بالإنجاز: رحلة في الاكتشاف والتطوير، (آلدرشوت) المملكة المتحدة: شركة جور المحدودة للنشر.

يعتبر الكتاب جيدًا حيث ميزة اهتمامه بالمشاركين في التعلم بالإنجاز أكثر من الخبراء.